



**SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
LISBON**

# **MESTRADO MARKETING**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO**

**REMÉDIOS DO RISO – UMA PARCERIA COM QUEM FAZ  
SORRIR**

**ANA RITA SILVA SANTOS ROCHA**

**MARÇO-2014**



**SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
LISBON**

**MESTRADO  
MARKETING**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO  
DISSERTAÇÃO**

REMÉDIOS DO RISO – UMA PARCERIA COM QUEM FAZ  
SORRIR

POR ANA RITA SILVA SANTOS ROCHA

**ORIENTAÇÃO:**

PROFESSOR RUI BRITES

MARÇO-2014

## **AGRADECIMENTOS**

*Dedico este trabalho ao meu pai e à minha mãe, que durante todos estes anos aturaram o meu “nariz arrebitado”, e aos meus irmãos que sem eu reparar, se tornaram os meus melhores amigos, e que desde pequeninos que me ajudam, ouvem e fazem rir.*

*Quero agradecer à associação Remédios do Riso, na pessoa da Guida Baptista, pela oportunidade que me deram de trabalhar com eles e presenciar a sua magia em primeira mão.*

*Ao professor Rui Brites pelo seu constante optimismo e confiança.*

*A todos os meus amigos que incessantemente me perguntaram “quando é que entregas a tese?”.*

*E em especial, ao meu namorado, por toda a ajuda (ou tentativas de ajuda), paciência, mimos e incentivos que me deu durante todo o tempo que demorei a fazer o trabalho.*

## RESUMO

A proliferação das Entidades Sem Fins Lucrativos, decorrente do aumento da magnitude e complexidade dos problemas sociais da actualidade, não foi acompanhada de um aumento dos meios tradicionais de angariação de fundos (Austin, 2000). A problemática da escassez de recursos levou estas entidades a procurarem novos recursos e abordagens organizacionais mais eficientes (Austin, 2000), incluindo a utilização dos princípios do marketing para atingir os seus objectivos de forma mais eficaz (Kotler & Zaltman, 1971; Andreasen, 1996).

Este trabalho tem por objectivo auxiliar a associação Remédios do Riso na compreensão da envolvente empresarial nacional e qual o melhor modo de esta se divulgar perante as Entidades Com Fins Lucrativos, analisando primordialmente o Marketing de Causas como um recurso inovador, e potencialmente vantajoso, para esse fim.

Para a envolvente das Entidades Sem Fins Lucrativos, definiram-se os principais factores de sucesso e dificuldades, tendo como referência, entidades com áreas de actuação semelhantes aos Remédios do Riso, a nível nacional. Analisou-se a prática de Responsabilidade Social Corporativa em Portugal, e a sua influência na propensão de apoios. Caracterizou-se ainda as parcerias entre os dois tipos de entidades, e a potencialidade da prática de Marketing de Causas no contexto nacional.

Recorreu-se a entrevistas para a recolha de dados assim como, à consulta de informação secundária já existente sobre os temas.

O estudo permitiu concluir que o conceito de parceria, no sentido de relação *win-win* para as entidades envolvidas, é relativamente baixa no contexto nacional. Evidenciou também, fraca capacidade das Entidades Sem Fins Lucrativos, de se promoverem, e apresentarem propostas que aliciem as Entidades Com Fins Lucrativos a apoiar as suas causas. Reconheceu-se ainda que, os benefícios oferecidos e esperados pelos dois tipos de entidades, são correspondidos, assentando na sua maioria em: recursos não monetários (bens, serviço e voluntariado), recursos monetários, divulgação das entidades, benefícios fiscais e capacidade de cumprimento dos objectivos. A integração do Marketing de Causas em actividades concretas salientou os seus benefícios, não só para a proliferação do negócio das Entidades Com Fins Lucrativos, mas principalmente na superação dos desafios das Entidades Sem Fins Lucrativos. Foi possível concluir ainda que, a iniciativa de criação de parcerias com o MC em vista, pode partir tanto das ECFL como das ESFL.

**Conceitos-chave:** Entidades Sem Fins Lucrativos, Responsabilidade Social Corporativa, Marketing de Causas, Escassez de Recursos, Reputação e Notoriedade, Estratégia de Marketing, Parcerias.

## ABSTRACT

*The proliferation of Non-profits due to the increase of the magnitude and complexity of social problems nowadays was not conveyed by an increase of the traditional means of fundraising (Austin, 2000). The scarcity of resources led these organizations to seek new means of resource and more efficient organizational approaches (Austin, 2000), including the use of marketing principles' to achieve its objectives in a more efficient way (Kotler & Zaltman, 1971; Andreasen, 1996).*

*The work presented aims to assist the organization Remédios do Riso in understanding the national business context and what better way to promote itself before For-Profit Organizations, primarily analysing the role of Cause-Related Marketing as an innovative and potentially advantageous resource for this purpose.*

*In the Non-Profits' environment, we defined the main success factors and difficulties, having as reference Portuguese Non-profit organizations with a line of action similar to the one of Remédios do Riso. We analysed the practice of Corporate Social Responsibility in Portugal, and its influence on the proclivity of sponsoring social causes. We characterized the partnerships between the two types of organizations as well as the potential of Cause-Related Marketing in the national context.*

*Data was collected through interviews as well as consultation of the existing secondary data information.*

*The study concluded that the partnership concept, involving a win-win relationship for all parts, is relatively low in the national context. Furthermore, it evidenced the frail capacity of Non-Profits, to promote themselves, and submit interesting proposals to For-Profits that compel them to support their causes. It recognized that the benefits offered and expected by both parties are matched, relying mostly on: non-monetary resources (goods, service and volunteering), monetary resources, disclosure of parties, tax benefits, and compliance objectives. The integration of Cause-Related Marketing into real activities emphasized its benefits not only to the proliferation of For-Profits' business, but mainly in overcoming Non-Profits' challenges. It was also possible to conclude that the initiative to create Cause-Related Marketing partnerships can be break by both Non-Profits and For-Profits.*

**Key Words:** *Non-profit Organization, Corporate Social Responsibility, Cause-Related Marketing, Resource Scarcity, Reputation and Notoriety, Marketing Strategy, Partnerships.*

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**RR** – Remédios do Riso

**ESFL** – Entidade Sem Fins Lucrativos

**ECFL** – Entidade Com Fins Lucrativos

**RSC** – Responsabilidade Social Corporativa

**ESR** – Entidade Socialmente Responsável

**MC** – Marketing de Causas (*Cause-Related Marketing*)

**PME** – Pequenas e Médias Empresas

**GE** – Grandes Empresas

# ÍNDICE

<b>1. Enquadramento Geral e Objectivos.....</b>	<b>1</b>
1.1 Enquadramento.....	1
1.2 Objectivos da Investigação.....	2
<b>2. Revisão de Literatura.....</b>	<b>3</b>
2.1 Entidades Sem Fins Lucrativos .....	3
2.1.1 O Terceiro Sector.....	3
2.1.2 Como Sobrevive uma ESFL.....	4
2.1.3 O Marketing nas ESFL .....	6
2.2 A Filantropia Empresarial .....	8
2.2.1 A Responsabilidade Social Corporativa .....	8
2.2.2 A Aplicação da RSC.....	10
2.3 Marketing de Causas .....	12
2.3.1 Benefícios.....	13
2.3.2 Um Jogo de Interesses.....	15
<b>3. Dados e Procedimentos.....</b>	<b>16</b>
3.1 Metodologia.....	16
3.2 Recolha dos Dados e Amostra.....	17
<b>4. O Estudo de Caso.....</b>	<b>19</b>
4.1 Os Remédios do Riso .....	19
4.1.1 A Associação.....	19
4.1.2 O Trabalho dos Doutores Palhaços.....	21
4.1.3 A Importância do Riso .....	22
4.1.4 Os Desafios dos Remédios .....	22
4.2 Análise dos Resultados.....	24
4.2.1 A Realidade das ESFL em Portugal .....	24
4.2.2 A Prática de RSC em Portugal .....	26
4.2.3 A Prática de MC em Portugal e os seus Benefícios.....	29
4.3 Discussão dos Resultados e Conclusões.....	33
<b>5. Contributos e Limitações .....</b>	<b>35</b>
<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>36</b>
<b>Apêndices .....</b>	<b>39</b>
Apêndice 1 – Definição das Amostras .....	39
Apêndice 2 – Guiões de Entrevistas, Envolvente dos Remédios do Riso.....	40
Apêndice 3 – Guiões de Entrevistas, Entidades Sem Fins Lucrativos .....	42
Apêndice 4 – Guiões de Entrevistas, Entidades Com Fins Lucrativos .....	43
Apêndice 5 – Reconhecimento da associação Remédios do Riso.....	44
Apêndice 6 – Análise das Entrevistas, A realidade das ESFL em Portugal.....	44
Apêndice 7 – Análise das Entrevistas, O Conceito de RSC em Portugal .....	46
Apêndice 8 – A prática do MC no mundo empresarial português e os benefícios .....	50

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figure 1 - Modelo conceptual da investigação.....	17
Figure 2 - Amostras e aplicação da informação.....	18
Figure 3 - Logotipo da associação Remédios do Riso .....	20

## **ÍNDICE DE TABELAS**

Tabela 1 – Desafios das ESFL evidenciados nas entrevistas à amostra B .....	25
Tabela 2 – referências a parcerias entre ESFL e ECFL evidenciados nas entrevistas às amostras B e C.....	30



## 1. ENQUADRAMENTO GERAL E OBJECTIVOS

Este trabalho será exposto em cinco capítulos. No presente capítulo é apresentado um enquadramento geral do tema, a identificação do problema de investigação que originou o mesmo, os objectivos e as questões de investigação correspondentes. No segundo capítulo, é descrita a literatura existente pertinente para o tema em questão. No capítulo seguinte, é apresentada a metodologia utilizada, as amostras em análise e os procedimentos de recolha de dados. No quarto capítulo é apresentada a associação em estudo, a análise dos resultados e as conclusões. Por fim, no último capítulo são referidas as contribuições do estudo em causa para a associação e as limitações do mesmo.

### *1.1 ENQUADRAMENTO*

A sobrevivência de uma Entidade Sem Fins Lucrativos<sup>1</sup> está relacionada com os apoios que esta obtém para a sua causa. A crescente proliferação deste tipo de entidades levou a que estas tivessem de se readaptar e encontrar novas formas e vias de assegurar a sua sobrevivência. A adopção do marketing empresarial, como parte integrante da estratégia da organização foi um o passo inicial para um novo mundo de oportunidades. Contudo, esta área tem revelado algumas fraquezas na sua aplicação ao mundo das ESFL, e tem conduzido este sector numa busca por outras vertentes do marketing que possam complementar as práticas já desenvolvidas (nomeadamente a ferramenta de comunicação), e permitir o cumprimento dos seus objectivos.

O Marketing de Causas<sup>2</sup> é uma ferramenta de marketing com crescente interesse para as Entidades Com Fins Lucrativos<sup>3</sup>. O desenvolvimento acentuado desta vertente deve-se,

---

<sup>1</sup> Doravante mencionada pela sigla ESFL.

<sup>2</sup> Doravante mencionada pela sigla MC.

<sup>3</sup> Doravante mencionada pela sigla ECFL.

em grande parte, à crescente preocupação destas entidades com a Responsabilidade Social Corporativa<sup>4</sup>, seja por motivos de estratégia corporativa ou por incorporar a missão e cultura da empresa. Esta é uma área do marketing, por norma, ponderada apenas pelas ECFL. Contudo, a mesma comporta múltiplos benefícios para as ESFL.

### ***1.2 OBJECTIVOS DA INVESTIGAÇÃO***

Este trabalho tem como objectivo primordial, ajudar a associação Remédios do Riso<sup>5</sup>, na compreensão da envolvente empresarial nacional e qual o melhor modo de esta se divulgar perante as ECFL. Pretende-se com isto, dar resposta a uma problemática-chave: “Que estratégia deve os Remédios do Riso adoptar no contacto com ECFL, para captar a atenção e obter donativos/recursos para a sua causa? Poderá o MC ser visto como a solução?”.

Para isso, é necessário compreender: (i) A realidade das ESFL em Portugal; (ii) A prática da RSC e a sua influência na distribuição de apoios/patrocínios; (iii) A prática do MC no mundo empresarial português e os benefícios do mesmo para as entidades envolvidas. Dando resposta às seguintes questões de investigação, no contexto nacional:

1. Quais os factores-chave na sobrevivência de uma ESFL?
2. Quais são os principais desafios de uma ESFL?
3. Quais os benefícios esperados por uma ESFL das parcerias que estabelece com ECFL?
4. De quem parte a iniciativa de aquisição ou atribuição de apoios para uma causa?
5. Que tipo de ESFL estão as ECFL dispostas a apoiar?
6. Qual a influência da RSC na disponibilização de apoios e criação de parcerias com ESFL?
7. Qual o tipo de apoios oferecidos pelas ECFL às ESFL?
8. Quais os benefícios esperados por uma ECFL das parcerias que estabelece com ESFL?
9. Qual o nível de integração das Parcerias?
10. Como funcionam as parcerias entre ECFL e ESFL?
11. Qual é a aplicação do MC em Portugal?

---

<sup>4</sup> Doravante mencionada pela sigla RSC.

<sup>5</sup> Doravante mencionada pela sigla RR.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 *ENTIDADES SEM FINS LUCRATIVOS*

#### 2.1.1 O TERCEIRO SECTOR

Os primeiros prenúncios do Terceiro Sector emergiram em sintonia com os movimentos sociais da 2ª Guerra Mundial (Carvalho, 2008), onde se verificou o surgimento de organizações não-governamentais com propósito de atingir metas cívicas como a igualdade de voto entre homens e mulheres, a não discriminação racial e o fim da ameaça nuclear (Werker & Ahmed, 2007). O sector sem fins lucrativos representa, fundamentalmente, “organizações em que não há apropriação do excedente gerado pela organização, existindo um património impessoal a favor de um determinado fim ou missão” (Carvalho, 2008).

Segundo Salomon e Anheier (1997) uma ESFL deve possuir cinco características-chave para poder ser denominada como tal. Deve ser organizada, privada, não distribuidora de lucro, autónoma e voluntária. Assim, considera-se que as ESFL se enquadram dentro do Terceiro Sector, ou sector sem fins lucrativos, renunciando-se como entidades de iniciativa privada fornecedora de bens, serviços ou ideias, com o objectivo de melhorar a qualidade de vida da sociedade, e que por sua vez não se destinam à remuneração dos lucros as detentores de capital (Carvalho, 2008).

Estas organizações não têm por objectivo a venda de produtos para a geração de lucro. Segundo Drucker (1990), estas são antes agentes de mudança do comportamento e mentalidade do ser humano cujo produto pode ir desde um paciente curado a uma vida humana completamente transformada.

### 2.1.2 COMO SOBREVIVE UMA ESFL

A definição de objectivos numa ESFL, não passa pela geração de lucro financeiro, como nas empresas com fins lucrativos, mas sim pela promoção e apelo à consciência para determinada causa de modo a conseguirem angariar os fundos necessários para o apoio da mesma (Ritchie *et al*, 1999). Uma vez que não têm fins lucrativos, as ESFL sobrevivem graças a apoios, sejam estes sociais, governamentais ou donativos (Kotler & Andreasen, 1996).

#### *FACTORES CHAVE*

Em 1995, Peter Drucker afirmou que existem quatro factores fundamentais que permitem a uma ESFL desenvolver-se e funcionar correctamente: um plano, pessoas, dinheiro e marketing (citado por Oliveira *et al*, 2005, p.72).

O ponto de partida de uma entidade desta natureza passa pela definição de uma missão que seja não só relevante como prestável no progresso da comunidade onde se insere. É através desta que a organização dá a conhecer ao público o “porquê” da sua existência e quais os objectivos que se propõe a cumprir (De Vita & Fleming, 2001), criando assim uma imagem consolidada daquilo que é e o que defende. Ritchie, Swami e Weinberg (1999) referem que criação de uma imagem forte para uma ESFL é crucial, uma vez que é através da mesma que o publico muitas vezes retira as suas conclusões sobre a legitimidade e importância da entidade. Os mesmos autores referem ainda que a importância da imagem criada pela associação vai ainda mais longe na medida em que se reconhece que, para a grande maioria, é muito mais apelativo trabalhar em conjunto ou voluntariar-se numa ESFL que tenha notoriedade e seja reconhecida pela sociedade (Ritchie *et al*, 1999).

Grande parte do trabalho desenvolvido por estas entidades é feito recorrendo a voluntários, que têm como motivação ajudar o próximo. Ter uma equipa de profissionais capaz e empenhada é outro agente essencial no trabalho de uma ESFL, uma vez que o êxito das actividades destas entidades está directamente relacionado com o grau de compromisso evidenciado pelos membros que as constituem (Teixeira, 2004).

Por outro lado, o controlo e manutenção financeira destas organizações revela-se como uma condição fundamental para o bom funcionamento, cumprimento de objectivos e sobrevivência das mesmas (Oliveira *et al*, 2005). Dependendo inteiramente de doações de terceiros (sejam estes indivíduos ou empresas), o *budget* de uma ESFL está condicionado pela quantidade de verba que consegue angariar, assim uma boa gestão dos seus recursos revela-se fundamental para que a entidade consiga alcançar os objectivos a que se propõe. Pelas palavras de Oliveira, Ross e Altimeyer (2005) “a obtenção de recursos financeiros é um meio, e não um fim”.

Finalmente, o aumento crescente da concorrência entre estas organizações tanto pela atenção da comunicação social, como por voluntários ou mesmo patronos, levou a que estas sentissem a necessidade de procurar novas formas inovadoras para se destacarem relativamente à sua concorrência (Cota, 2007). Assim, e tendo em conta que a proliferação das ESFL não foi acompanhada de um aumento dos meios tradicionais de angariação de fundo (Austin, 2000), muitas destas entidades têm aproximado a sua gestão e organização do *modus operandis* das empresas com fins lucrativos, nomeadamente na adopção do marketing como uma ferramenta fundamental para a consecução dos seus objectivos (Kotler & Zaltman, 1971; Andreasen, 1996).

### *DESAFIOS*

Os desafios enfrentados por uma ESFL variam de entidade para entidade. Contudo existe uma base que se revela comum para a maioria. Além de serem vulneráveis aos mesmos problemas afectos às ECFL, estas organizações enfrentam ainda um leque de desafios exclusivos ao seu sector (Teixeira, 2004).

Segundo Teixeira (2004), a principal batalha destas instituições, é a luta constante contra as suspeitas levantadas sobre as actividades desenvolvidas pelas mesmas. A credibilidade das ESFL é um tema que suscita diversas discussões entre o público em geral. Ao mesmo tempo, muitas destas entidades enfrentam o desafio constante da falta de visibilidade, ou reputação, factor que se tem revelado fundamental para o sucesso e sobrevivência das mesmas e para um maior apoio às suas causas (Austin, 2000).

Para Kotler e Zaltman (1971), a adaptação do marketing, tal como é conhecido, às causas sociais revela ser uma estrutura promissora para o planeamento e implementação de campanhas e actividades de sensibilização para essas mesmas causas. Contudo, os mesmos autores referem que, apesar dos benefícios proporcionados pelo marketing às ESFL, os custos que este acarreta podem ser demasiado elevados e não compensatórios. Tendo em conta a escassez de meios de financiamento, seja pelas dificuldades económicas nas diversas sociedades, ou pelo aumento do número deste tipo de entidades, obriga as ESFL a procurarem novas formas, inovadoras e eficazes, de comunicarem as suas causas e obterem os recursos e apoios necessários para a concretização das suas actividades.

#### 2.1.3 O MARKETING NAS ESFL

Para Philip Kotler (2003), a definição de Marketing passa por:

“a função empresarial que identifica necessidades e desejos insatisfeitos, define e mede a sua magnitude e potencial de rentabilidade, especifica que mercados-alvo

serão melhor atendidos pela empresa, decide quais os produtos, serviços e programas mais adequados para servir esses mesmos mercados e convoca toda a organização para pensar e considerar o cliente”.

Com o aumento da concorrência por recursos, apoios e donativos entre ESFL, derivado do grande aumento deste tipo de entidades, a necessidade de procurar métodos diferenciadores entre organizações concorrentes aumentou (Ritchie *et al*, 1999). Ao mesmo tempo, procurar novas estratégias e ferramentas que permitam à organização aceder ao seu público-alvo (seja este o consumidor normal ou um futuro parceiro), compreender o que este deseja de modo a poder fornecê-lo, o que na realidade é o fundamento base do marketing em si (Nagyová, 2004), tornou-se um factor crucial para o cumprimento dos objectivos destas entidades.

Apesar de o marketing integrar um leque muito vasto de ferramentas, verifica-se que, no mundo das ESFL, este é utilizado, maioritariamente, através da sua ferramenta mais comum, a comunicação. Segundo Kotler e Zaltman (1971), na sociedade actual, a maioria das campanhas de comunicação concorrem, não só entre si, mas também contra um conjunto de inúmeras outras causas comuns do quotidiano, tornando-se assim difícil, para qualquer entidade, conseguir obter a atenção do consumidor para uma causa individual (Ritchie *et al*, 1999). O facto de existir uma tamanha variedade de comunicação, por parte das diversas organizações, leva o público a focar-se em entidades com uma forte imagem de marca, e naquelas que conseguem uma maior visibilidade através dos meios de comunicação (Cota, 2009).

Por sua vez, a fraca aderência do publico às campanhas de doações, o custo elevado que as mesmas comportam (Kotler & Zaltman, 1971) e a crescente necessidade das organizações de conseguirem recursos que lhes permita desenvolver e aumentar as suas actividades, é um factor que deve encorajar as ESFL a procurarem formas e ferramentas

de marketing mais eficazes de financiamento.

## ***2.2 A FILANTROPIA EMPRESARIAL***

A visão e as expectativas que a sociedade tem do mundo empresarial têm sido influenciadas à medida que estas se desenvolvem. Enquanto no início da era industrial as empresas eram vistas unicamente como o futuro e sustento de uma economia, na medida em que criavam postos de trabalho e geravam crescimento económico (Lantos, 2001), na actualidade, a relação entre ambas tornou-se muito mais complexa.

A sociedade moderna aumentou as suas expectativas relativamente ao trabalho desenvolvido pelas ECFL. Conceitos como, economicamente responsável e responsabilidades éticas e altruísticas, passaram a fazer parte das obrigações de uma empresa, uma vez que “as empresas têm sido crescentemente julgadas não só pela sua performance económica e moral mas também pelas suas contribuições sociais” (Lantos, 2001).

### **2.2.1 A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA**

Apesar de o conceito de RSC ser um produto da sociedade actual, evidências do mesmo podem ser encontradas desde há vários séculos atrás (Carroll, 1999; Lantos, 2001). Por sua vez, a definição escrita e o início do interesse estratégico associado ao mesmo data desde a segunda metade do século XX – nas décadas de 50, 60 e 70 (Carroll, 1999).

Em 1963, Joseph W. McGuire declarou que “a ideia de responsabilidades sociais supõe que uma corporação não tem só obrigações económicas e legais mas também certas responsabilidades para com a sociedade que se estendem para lá destas obrigações” (citado por Carrol, 1999, p.271).

No início da década de 70, o Comité para o Desenvolvimento Económico apercebeu-se de que a sociedade estava a exigir cada vez mais das empresas com poder. Exigia-se



que as suas responsabilidades para com a sociedade fossem alargadas de modo a servir um maior número de valores humanos (Carroll, 1999). Ao mesmo tempo, Harold Johnson apresentava a sua visão de RSC, argumentando que esta pode apresentar várias definições de acordo com a forma como é aplicada pela ECFL. Segundo Johnson, RSC pode ser abordada como: (a) “sabedoria convencional”, onde se assume que uma empresa socialmente responsável tem de balançar vários interesses, desde a obtenção de lucros até à satisfação dos funcionários e da comunidade local; (b) “maximização dos lucros a longo prazo”, em que a responsabilidade social é vista como uma forma de incrementar os lucros da empresa; (c) “maximização das vantagens”, quando uma empresa define vários objectivos, além da obtenção de lucros; (d) “visão lexicográfica”, onde se parte do princípio que as organizações esperam, em última análise, obter performances tão boas quanto outras, em circunstâncias semelhantes, e como tal, os seus objectivos são definidos por ordem de importância para o sucesso da empresa (Carroll, 1999). Johnson introduz assim dois conceitos interessantes na abordagem deste tema. Primeiramente, que a RSC pode ser vista como uma forma de aumentar os lucros de um negócio e finalmente, que ser-se Entidade Socialmente Responsável<sup>6</sup>, em muitos casos, surge como uma fachada. O principal objectivo da empresa é sempre alcançar o lucro, e as actividades de RSC levadas a cabo pela mesma servem apenas para aumentar a sua reputação, uma vez que ser uma ESR não é visto como um objectivo importante.

Em 1973, Dow Votaw expressou o seu parecer sobre a sua visão de RSC:

“O termo (responsabilidade social) é brilhante; tem um significado, mas nem sempre este significa a mesma coisa, para toda a gente. Para alguns, transmite a ideia de responsabilidade legal ou obrigação; para outros, significa um comportamento socialmente responsável no sentido de ética; para outros ainda, o

---

<sup>6</sup> Doravante mencionada pela sigla ESR.

significado transmitido é o de “responsável por”, num modo informal; muitos simplesmente equiparam-no com contribuições para a caridade; alguns crêem que significa socialmente consciente; muitos daqueles que o adoptam, fervorosamente, veem-no como um mero sinónimo de legitimidade, no contexto de “fazer parte de” ou de ser próprio ou válido; alguns veem-no como uma espécie de dever fiduciário impondo padrões mais elevados de comportamento para os homens de negócio do que para os cidadãos em geral” (citado por Carroll, 1999, p.280).

Da análise da bibliografia existente relacionada com o tema, conclui-se que subsistem diversas definições sobre a RSC e que é difícil propor uma definição universal que agrade a todos (McWilliams *et al*, 2005).

### 2.2.2 A APLICAÇÃO DA RSC

A teoria dos *stakeholders* apresentada por R.Edward Freeman, em 1984, pôs em evidência a importância que os interesses e opiniões dos *stakeholders* não financeiros poderiam ter no sucesso de uma empresa (McWilliams *et al*, 2005). Freeman afirma que os gestores de uma entidade não devem ter em conta as necessidades dos seus *stakeholders* exclusivamente. Os grupos de *stakeholders*, em especial os não financeiros, podem levar a que uma empresa “desenvolva actividades de RSC que estes considerem importantes porque, caso não o façam, estes podem retirar o seu apoio para com a empresa” (McWilliams *et al*, 2005).

Para a sociedade, o envolvimento de uma empresa em actividades que contribuam para o desenvolvimento da comunidade, passa pela adopção de algum tipo de filantropia. Do ponto de vista da mesma, o mais importante é o apoio que a organização presta a uma causa, sendo que, questões como “qual o impacto que a actividade vai ter para a empresa?”, não têm qualquer relevância na sua opinião para com a entidade. Contudo, a adopção desta filantropia, considerada por Lantos (2001) como filantropia genuína, ou RSC altruísta, não é visto como algo vantajoso para uma entidade lucrativa.

Compreende-se assim, que a integração da RSC dentro de uma organização acarreta, de algum modo, algum tipo de benefícios para a própria entidade (Lantos, 2001).

No início da sua adopção, a RSC era maioritariamente motivada por considerações sociais (Carroll & Shabana, 2010). Existia de facto uma grande pressão por parte da sociedade para que ECFL contribuíssem para a sociedade, mas do ponto de vista empresarial, o RSC era apenas visto como uma ferramenta de realçamento da imagem. Actualmente, a utilização de RSC prevê algum tipo de benefício financeiro para a entidade, pelas palavras de Vogel, RSC é “fazer o bem para se sair bem” (citado por Carroll & Shabana, 2010, p.93).

#### *RSC ESTRATÉGICA*

Uma grande parte das doações corporativas consiste em contribuições de pequeno valor, a ESFL locais ou a nível nacional (Porter & Kramer, 2002). Em geral, as empresas que fazem este tipo de pequenas contribuições esperam causar algum tipo de impacto entre os seus empregados, clientes ou comunidade local, e reflectem os valores pessoais dos seus administradores (Porter & Kramer, 2002). Contudo, e como foi referido anteriormente, acções altruísticas levadas a cabo por uma empresa, apesar de nobres, não levam a que a mesma beneficie com isso (Lantos, 2001). Isto leva a que, tendo em conta a situação económica mundial dos últimos anos, muitas entidades se vejam forçadas a evitar doar dinheiro apenas por doar.

Por outro lado, temos o caso das empresas que vêm a filantropia como meio de alcançar os seus objectivos. Nesta situação estamos a falar de RSC estratégica, onde uma entidade doa dinheiro a ESFL porque acredita que isso será benéfico, de alguma forma, para si (Lantos, 2001). Os resultados de apoiar e fazer doações a uma causa, para uma ECFL, podem ser variados. Por um lado, aqueles que recebem a ajuda tendem a sentir-

se não só agradecidos como em dívida para com a entidade, o que os impele a retribuir, recomendando a mesma e os seus produtos a outros, providenciando também *feedback* positivo à comunidade (Lantos, 2001). Da mesma forma, os consumidores irão ficar sensibilizados com a iniciativa da organização, reconhecendo-a como ESR, o que os leva a alterar as suas opções de compra e lealdade para com a mesma (Lantos, 2001). Carroll refere ainda que a tendência dos apoios, parcerias ou donativos, será cada vez mais a de apoiar apenas as causas que representem algum tipo de benefício financeiro para a empresa (citado por Lantos, 2001, p.38). Segundo a mesma, esta tendência deriva da crescente pressão exercida pelos accionistas das empresas, na justificação dos gastos das mesmas, nomeadamente na aplicação de recursos para apoios a causas sociais (citado por Lantos, 2001, p.38). Na visão actual, a RSC estratégica apresenta-se como a melhor solução para o cumprimento dos objectivos financeiros e sociais de uma ECFL (Lantos, 2001). Desta forma, a utilização do marketing para a divulgação das suas actividades de carácter social revela-se cada vez mais importante, sendo determinante a utilização de novas ferramentas e estratégias que permitam não só um benefício monetário como uma forma de diferenciação dos concorrentes (Lantos, 2001). Na análise da RSC, têm-se verificado que muitas ECFL têm optado por apoiar causas que estejam dentro da sua área de negócio e que tenham alguma visibilidade e notoriedade junto do público (Lantos, 2001). Desta forma a entidade salvaguarda os interesses dos seus accionistas e mantém uma linha de objectivos sociais guiada pela missão de negócio da mesma.

### **2.3 MARKETING DE CAUSAS**

Em *Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy*, Varadarajan e Menon (1988) afirmam que o MC é:

“o processo de formulação e implementação de actividades de marketing, caracterizadas por uma oferta de uma empresa para contribuir com uma quantia específica, a favor de uma causa designada, proveniente do envolvimento dos clientes em trocas geradoras de receitas, que satisfaçam objectivos individuais e organizacionais”.

Os mesmos autores especificam que este é “diferente da promoção de vendas, filantropia corporativa, patrocínio corporativo, actos corporativos de bom samaritano e relações públicas, apesar de frequentemente implicar uma fusão de tais actividades”.

Segundo o *website Cause Marketing Forum*, o MC pode ser visto como:

“uma parceria estratégica de marketing que une uma empresa ou marca, com uma causa social ou uma organização de causas para benefício mútuo”.

Este tipo de parcerias podem ir desde um simples donativo, a algo mais complexo como o envolvimento por parte da empresa nos objectivos e plano estratégico da ESFL (Austin, 2000).

Compreende-se que, prioritariamente, o MC resulta da necessidade interna de uma ECFL, na criação de acções de RSC, para chegar mais perto dos consumidores e dos colaboradores. Contudo, deve-se ter em conta que este também pode ser visto pela perspectiva das ESFL. Segundo Bangall e Goodman, o MC apresenta-se como uma clara oportunidade, uma vez que representa uma plataforma para favorecer, apoiar e comunicar programas específicos que levem à mudança de comportamentos dos indivíduos, consumidores e, em ultima instância, de colaboradores das próprias entidades em questão (citados por Papania *et al*, 2007, p.11).

### 2.3.1 BENEFÍCIOS

Apesar de o seu surgimento remontar a 1890, foi a famosa campanha levada a cabo pela *American Express* em 1983, que destacou o MC como uma ferramenta de grande potencial. Os benefícios revelados por esta campanha quer para a *American Express*,

quer para o Fundo da Estátua da Liberdade abalaram e revolucionaram o mundo do marketing (Adkins, 2003). Desde então, a adopção do MC como uma ferramenta estratégica por parte de ECFL tem-se revelado uma moda crescente. De facto, o MC revelou-se a estratégia de marketing empresarial com maior crescimento na América do Norte (Hebb, 2002). A extensão do mesmo não se fica por aí, num estudo conduzido pela *Envionics International*, conclui-se que é expectável que as empresas do século XXI demonstrem o seu compromisso para com a sociedade através de acções, motivadas por campanhas de MC bem-sucedidas (Hebb, 2002).

Este tipo de programas de marketing oferece benefícios a todas as partes envolvidas. Para a empresa, o MC é uma forma de aumentar a reputação e a imagem da marca, ganhar visibilidade, sendo também visto como um envolvimento positivo pelos investidores da mesma (Austin, 2000). Por outro lado, o impacto positivo que o MC tem na percepção dos consumidores, leva a um aumento da contribuição, por parte dos mesmos, o que se traduz num aumento das vendas, numa repetição da compra e na possibilidade de alcançar novos mercados por parte da empresa (Varadarajan & Menon, 1988). Andreasen (1996) menciona que as empresas podem ainda beneficiar de um estatuto de diferenciação, relativamente às suas concorrentes, por se associarem a organizações de causas sociais.

Austin (2000) refere ainda que os ganhos retirados da participação em actividades de MC podem ir muito além da melhoria da sua reputação ou imagem. Segundo o autor, estas parcerias podem proporcionar um enriquecimento dos valores e da cultura corporativa assim como melhorar e desenvolver aptidões dos próprios colaboradores.

No caso da ESFL, o MC permite à mesma adquirir recursos financeiros, na forma de donativos e recursos, sem ter de realizar grandes campanhas de comunicação, que

implicam gastos muitas vezes insuportáveis por este tipo de organizações (Austin, 2000). Segundo o mesmo autor, este tipo de parcerias possibilita um aumento da notoriedade e do reconhecimento da missão da ESFL, pelo facto de estar associada a uma marca com renome e maior familiaridade entre os consumidores. Por fim, um dos maiores ganhos para a ESFL passa pela possível transmissão de conhecimento sobre diversas áreas, proveniente da colaboração da empresa com a organização (Austin, 2000).

### 2.3.2 UM JOGO DE INTERESSES

Segundo o artigo publicado por Ross, Stutts e Patterson, 1991, apesar de o MC ser à primeira vista bastante eficiente, este comporta alguns problemas e falhas. Segundo os mesmos, o MC pode ser visto como o melhor de dois mundos para uma ECFL, alinhando os seus objectivos de negócio com os interesses de RSC.

Particularmente, no caso das ESFL, verifica-se que existem algumas limitações. Andreasen (1996) refere alguns dos riscos destas associações e menciona a importância, para as ESFL, de ponderar as parcerias de MC a que se associa, uma vez que, se esta falhar, poderá influenciar o futuras parcerias da mesma com outras empresas.

Por outro lado, verifica-se que o MC pode ser visto e interpretado como um jogo de interesses. Analisando os vários exemplos de MC existentes até à data, constata-se que estes estão quase sempre associado a eventos especiais e causas de renome (Ross *et al*, 1991). Para uma entidade lucrativa, é necessário medir-se o risco de apoiar uma causa menos conhecida. Aparentemente, na maioria dos casos, estas não estão dispostas a correr tal risco e acabam por apostar sempre em ESFL mais conhecidas, com causas bem conhecidas pelo público e com uma imagem mais fortalecida. Ross, Stutts e Patterson realçam ainda o facto de se as ECFL apenas escolhem apoiar aqueles que têm

um nome visível dentro da área não lucrativa, então vão deixar passar muitas outras causas merecedoras, com tanto mérito ou mais e que, muito provavelmente, têm uma maior necessidade de financiamento e ajuda para conseguirem os meios para o seu funcionamento.

### **3. DADOS E PROCEDIMENTOS**

#### ***3.1 METODOLOGIA***

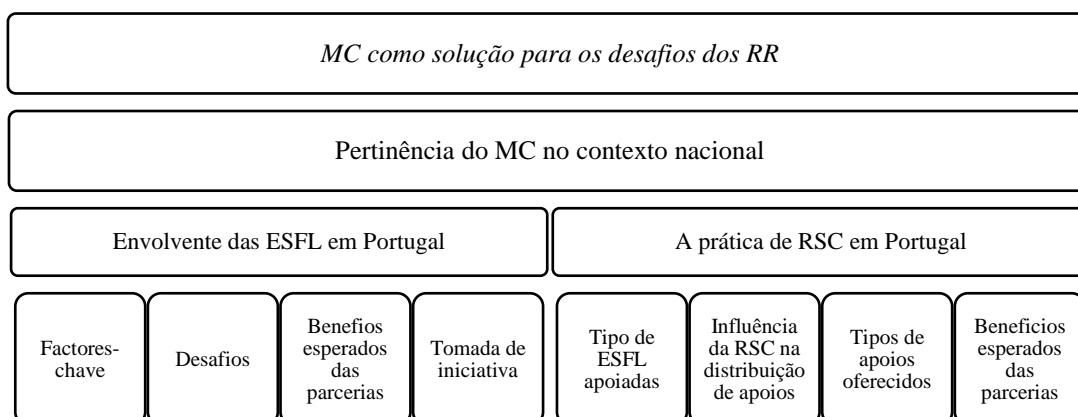
Esta investigação pretende obter uma melhor compreensão sobre os temas referentes à envolvente de uma ESFL, RSC e MC, com vista a auxiliar a associação RR a compreender a envolvente empresarial nacional e o melhor modo de esta se divulgar perante as ECFL.

Neste contexto considerou-se o estudo de caso como a melhor forma metodológica para desenvolver o projecto proposto. De acordo com Yin (2003), esta abordagem adapta-se à investigação, quando o investigador pretende descrever ou analisar o fenómeno, a que se acede directamente, de uma forma profunda e global, e quando o mesmo pretende apreender a dinâmica do fenómeno, do programa ou do processo. Desta forma, a escolha do mesmo foca-se no facto de permitir uma maior extracção de informação sobre as técnicas e ferramentas utilizadas nas acções de RSC de uma ECFL e dos seus objectivos e preferências relativamente a parcerias com ESFL. Permite também obter uma visão aprofundada sobre o mundo das ESFL, das suas necessidades e experiências com o mundo empresarial.

Assim, é expectável que a recolha de informação através da metodologia adoptada permita avaliar a pertinência do MC nos âmbitos empresarial e não lucrativo, a nível nacional.



A figura abaixo sistematiza a linha de raciocínio seguida:



**Figure 1** - Modelo conceptual da investigação

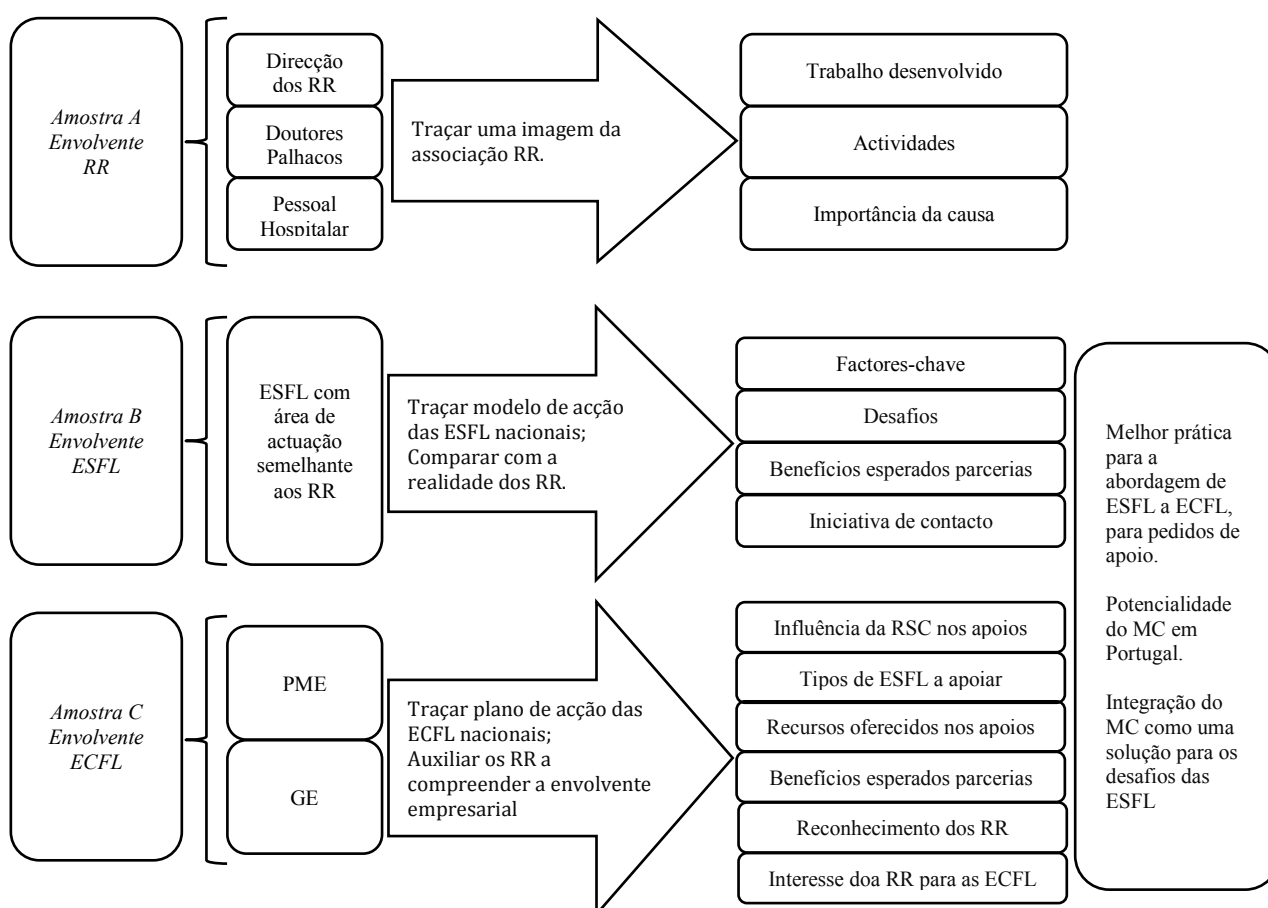
### 3.2 RECOLHA DOS DADOS E AMOSTRA

A recolha de dados foi feita através de trinta e nove entrevistas a três amostras<sup>7</sup>: Amostra A, Envolvente dos RR (nove elementos); Amostra B, ESFL portuguesas com área de actuação semelhante à dos RR (cinco elementos); Amostra C, ECFL portuguesas (vinte e cinco elementos). As entrevistas foram realizadas com base em guiões standardizados<sup>8</sup>, quinze presencialmente e as restantes via *e-mail*. Cada guião foi planificado tendo em conta as noções associadas a cada tema dentro da investigação. Relativamente à amostra A, as entrevistas foram realizadas presencialmente em dois locais distintos. A entrevista com os elementos da subamostra A1 (membros da direcção dos RR) foi realizada na sede da associação, em Palmela, com um dos membros da administração, Guida Baptista. As entrevistas aos elementos das subamostras A2 (Doutores Palhaços) e A3 (Pessoal Hospitalar) foram realizadas no hospital CUF Descobertas, no Parque das Nações, em Lisboa. A visita realizada às instalações teve também o intuito de compreender, e presenciar o trabalho desta entidade em primeira mão. Para as amostras B e C, foi realizado um contacto inicial via *e-mail*, tendo-se

<sup>7</sup> Ver em detalhe o Apêndice 1.

<sup>8</sup> Ver em detalhe os Apêndices 2, 3 e 4.

posteriormente procedido à marcação de entrevistas presenciais, ou ao envio do guião da entrevista para resposta, via e-mail. Uma vez que a realização das entrevistas implicou a disponibilidade e conveniência das ECFL e ESFL, para darem resposta a um tema que, na maioria dos casos, envolveu a aprovação de um nível superior, foi permitida a opção de responder à entrevista via *e-mail*. As entrevistas presenciais foram transcritas nos seus aspectos essenciais. Para codificação das mesmas foi utilizado o *software* MAXQDA 10.



**Figure 2 - Amostras e aplicação da informação**

Procedeu-se ainda à recolha de dados secundários, presentes nos relatórios de contas dos RR, no relatório 2002/Nº4 “PME Europeias e Responsabilidade Social e Ambiental” do Observatório Europeu das PME’s, no relatório “Responsabilidade Social das Empresas – Estado da Arte em Portugal 2004” do Centro de Formação Profissional para o Comércio e Afins (CECOA), na proposta de parceria da associação Laço, e em *websites* relacionados com práticas de MC em Portugal, que permitiu a comparação de informação com as respostas dadas nas entrevistas.

## 4. O ESTUDO DE CASO

Este trabalho pretende auxiliar a associação RR na compreensão da envolvente empresarial nacional e qual o melhor modo de esta se divulgar perante as ECFL, analisando primordialmente o MC como um recurso inovador, e potencialmente vantajoso, para esse fim. Partindo do conceito associado à envolvente das ESFL procurou-se definir as principais dificuldades e factores de sucesso associados a entidades com áreas de actuação semelhantes aos RR, a nível nacional. Ao mesmo tempo analisou-se a prática de RSC em Portugal, e a sua influência na propensão de apoios a ESFL. Investigou-se ainda o conceito de parcerias entre ECFL e ESFL, e a potencialidade da prática de MC no contexto nacional.

### 4.1 OS REMÉDIOS DO RISO

*“A Clown works as an aspirin, but two times faster.”*  
Groucho Marx

#### 4.1.1 A ASSOCIAÇÃO

Para uma criança, o ambiente hospitalar pode ser, por vezes, intimidante. Nos pisos de pediatria de muitos hospitais, o ambiente que se vive nos corredores pode ser bastante cinzento e desprovido do calor e alegria que um piso repleto de crianças deveria ter. A

falta de alegria e brincadeira na vida destas crianças é o fio condutor que move a associação sem fins lucrativos os Remédios do Riso. Fundada em Abril de 2008, mas com trabalhos desenvolvidos desde o ano de 2005, esta associação de Doutores Palhaços, sediada em Palmela, tem como missão:

“Contribuir para a melhoria da qualidade de vida das crianças internadas e dos seus familiares (...) através da promoção da alegria, da boa disposição, da brincadeira, do afecto e do calor humano” (Remédios do Riso, 2013).

Trabalhando em conjunto com a equipa de enfermagem do piso de pediatria, os Doutores Palhaços interagem com as crianças e com as suas famílias, participando activamente no seu processo de recuperação e atenuando a ansiedade, dor ou solidão que estes possam experienciar.

“Os Doutores Palhaço recebem formação artística e formação específica na área da saúde para exercerem uma abordagem adequada às necessidades físicas e emocionais da criança hospitalizada” (Remédios do Riso, 2013).

Com o intuito de se diferenciarem dos clássicos palhaços de nariz vermelho, e destacarem a sua metodologia mais especializada, a associação adoptou como imagem de marca o nariz de palhaço de cor Verde. Desta forma, não só se diferencia como transmite alegria, felicidade, emoção e equilíbrio, todos estes sentimentos associados à cor em questão.

Desde a sua fundação, esta associação e os seus Doutores, já visitaram mais de 3500 crianças, em cerca de 139 visitas. Actualmente desenvolvem as suas actividades em quatro institutos hospitalares – Hospital da CUF Descobertas em Lisboa, Hospital do Espírito Santo em Évora, Hospital são Bernardo em Setúbal e Hospital de Faro – sendo no primeiro realizadas visitas regulares (uma vez por semana) e nos restantes visitas mensais (uma vez por mês).



**Figure 3** - Logotipo da associação Remédios do Riso

#### 4.1.2 O TRABALHO DOS DOUTORES PALHAÇOS

O trabalho de um Doutor Palhaço vai muito além de vestir uma bata branca, colocar um nariz e fazer algumas brincadeiras. O ambiente onde estes Palhaços actuam requer uma formação prévia, que lhes dá a conhecer a situação de cada criança com quem trabalham, as limitações do ambiente, os cuidados a ter e como agir em cada caso.

Além das formações constantes na área artística e da saúde, todos os Doutores passam por uma “transmissão de informação” com a equipa de enfermagem que precede todas as intervenções e actividades que a equipa realiza. Esta transmissão é de extrema importância pois é nesta altura que os Doutores Palhaços tomam conhecimento de quais as crianças que vão visitar, qual o seu estado de saúde e como tem estado a sua disposição nos últimos dias.

As visitas são realizadas aos pares (dois Doutores Palhaços) e personalizadas para cada criança, mediante autorização dos pais e da mesma. Podem ir desde os números clássicos dos palhaços ou a uma actuação personalizada com canções, danças, marionetas magia ou malabarismo. Por norma, é criada uma história, que nasce no momento, para cada criança, dando sempre a opção à mesma de participar ou simplesmente assistir como espectador.

Após cada intervenção, é feito um registo no “caderno do hospital” onde assinalam as reacções, comportamentos e estado de espírito do paciente durante e após a visita. Desta forma é possível aos Doutores Palhaços avaliar a evolução de cada criança e dar continuidade ao seu trabalho. De salientar que todos os Doutores Palhaços dos Remédios do Riso trabalham de acordo com o Código Deontológico Internacional.

#### 4.1.3 A IMPORTÂNCIA DO RISO

Os benefícios e a importância do riso no bem-estar e saúde do ser humano é um tema amplamente discutido na sociedade actual. Um simples riso provoca alterações fisiológicas benéficas para o nosso corpo (Santos, 2003). Vários estudos têm demonstrado que o riso funciona como um medicamento na libertação de tensão do corpo do ser humano, provocada pela dor, medo, angústia ou perda (Lemos, 2001). Reacções fisiológicas, como a produção de endorfinas e a oxigenação, estão directamente relacionadas com a capacidade de rir (Lemos, 2001; Santos, 2003). A libertação de endorfinas no organismo tem um efeito imediato no doente, aliviando a tensão, o *stress*, a ansiedade e a dor (Lemos, 2001; Santos 2003).

As visitas dos Doutores Palhaços aos pisos de pediatria dos centros hospitalares tem um impacto muito positivo na qualidade de vida das crianças que aí se encontram internadas. Apelando ao riso e à alegria, conseguem melhorar o dia-a-dia de cada criança, ajudando-a a melhorar não só emocionalmente como fisicamente, registando-se ainda melhorias significativas na sua autoconfiança e auto-estima.

#### 4.1.4 OS DESAFIOS DOS REMÉDIOS

“É um trabalho positivo na medida em que as crianças não sentem o ambiente hospitalar. Pois tudo se torna mais leve e alegre.” (Pessoal Hospitalar)

Como muitas outras entidades deste tipo, os RR enfrentam diversos desafios que os limitam na sua actuação e existência.

“Dependemos (Remédios do Riso) de donativos e patrocínios para fazer as visitas aos hospitais.” (Guida Baptista)

Desde o início da sua actividade que a associação tem presenciado um crescimento constante quer nas suas actividades como nos apoios da causa.

“Temos conseguido alguns apoios, mas aquilo que temos não é suficiente para fazermos mais do que uma visita por mês aos hospitais.” (Guida Baptista)

A grande batalha desta associação passa, assim como em muitas outras, pela angariação de apoios financeiros. Os dados dos relatórios de actividades desta associação revelam que, até à data, o valor relativo aos apoios das empresas é idêntico ao das doações individuais e no total, insuficiente para que esta entidade possa aumentar a sua actividade. Grande parte das parcerias em que esta associação participa surgiram de familiares cujas crianças beneficiaram dos cuidados prestados pelos Doutores Palhaços, e que se sentiram na obrigação de retribuir para com a associação.

“Um dos nossos apoios é a AXA, por iniciativa dos familiares de uma criança que ajudamos, que estão ligados a esta empresa.” (Guida Baptista)

“O nosso apoio principal é o hospital CUF Descobertas que patrocina oito visitas mensais ao seu piso de internamentos pediátricos.” (Guida Baptista)

Outro dos grandes desafios apontados pela associação, na pessoa da Guida Baptista, é a falta de estrutura da mesma e consequente inaptidão, ou falta de orientação, para trabalhar situações de estratégias de comunicação eficazes e abordagens a potenciais empresas parceiras.

“Precisamos de apoio na área da comunicação e divulgação da causa, para conseguirmos mais apoios. Somos uma associação pequena com um presidente, uma pessoa na administração, outra no departamento financeiro. Ultimamente temos recebido alguma ajuda na parte da comunicação, mas apenas para o *website* e página de *facebook*. A falta de estrutura é uma dificuldade para nós.” (Guida Baptista)

Por último, a falta de notoriedade e reconhecimento da causa, não só pelo facto de ser uma associação recente, mas também por ter de se destacar e diferenciar de outras associações com um fim semelhante, leva a que esta pequena entidade não se consiga sobressair no mundo das ESFL e aumentar as receitas e apoios para a sua causa.

“O facto de existir outra associação “igual” à nossa, que existe há muito mais tempo, e actua numa área geográfica muito mais vasta que a nossa, é outra grande dificuldade. Quando se fala em Doutores Palhaço, as pessoas associam à Operação Nariz Vermelho e não aos Remédios.” (Guida Baptista)

As entrevistas à amostra C transpareceram que 68% dos entrevistados não conhecem a associação, e apenas três elementos referiram que conhecem a associação concorrente<sup>9</sup>.

## **4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.2.1 A REALIDADE DAS ESFL EM PORTUGAL**

As entrevistas realizadas à amostra B permitiram definir a realidade das ESFL em Portugal, através da análise: (1) dos factores considerados fundamentais, por estas entidades, para o sucesso e boa execução das suas actividades, (2) dos desafios enfrentados pelas mesmas, (3) de quais os benefícios que estas procuram numa parceria com uma ECFL e (4) de quem costuma partir a iniciativa de contacto para a atribuição de apoios a uma causa. Isto permitiu traçar um modelo e compará-lo com a realidade dos RR.

As respostas às entrevistas evidenciaram que, os factores-chave para a sobrevivência das ESFL podem passar por: missão relevante, sustentabilidade, aplicação das ferramentas de marketing, qualidade do trabalho, patrocínios/parcerias e uma equipa competente. De entre estes parâmetros, verificou-se que a missão relevante e a aplicação das ferramentas de marketing foram, os que tiveram maior ênfase por parte dos elementos<sup>10</sup>.

“A missão social da APAV, de apoio às vítimas de crime, tem sido considerada imprescindível pela sociedade. Consequentemente, a APAV tem conseguido continuar a desenvolver o seu trabalho diário de prestar apoio...” (APAV)

“... o trabalho que tem sido feito ao nível da comunicação da marca Operação Nariz Vermelho tem dado muitos frutos...” (Operação Nariz Vermelho)

Contudo, os dados recolhidos em estudos anteriores referem que:

“As instituições do terceiro sector não são por natureza orientadas para o marketing.” (CECOA)

---

<sup>9</sup> Ver em detalhe o Apêndice 5.

<sup>10</sup> Ver em detalhe o Apêndice 6.



Foram igualmente apontados quatro tipos de desafios, que estas entidades enfrentam: dificuldades relacionadas com a execução dos projectos, falta de apoios financeiros, concorrência entre ESFL e a falta de reconhecimento das causas. Dentro destes, a falta de apoios financeiros foi a mais mencionada pelos elementos da amostra, sendo referida por quatro dos cinco elementos.

<i>ESFL</i>	<i>Q2 Quais são os principais desafios de uma ESFL</i>	<i>Desafios</i>
Acreditar	Ir ao encontro das dificuldades reais dos utentes e criar projectos sustentáveis	Execução dos projectos
	Poucas empresas disponíveis para o financiamento	Falta de apoios financeiros
	Muitos projectos e entidades	Concorrência entre ESFL
APAV	A captação de recursos financeiros que permitam o trabalho contínuo da APAV será porventura o maior desses desafios	Falta de apoios financeiros
	Cada vez mais organizações de âmbito social e consequentemente as empresas têm mais opções para dirigir as suas acções	Concorrência entre ESFL
APDMF	Ter projectos à altura	Execução dos projectos
	Manter os apoios financeiros	Falta de apoios financeiros
	Crise financeira	Falta de apoios financeiros
Associação Salvador	Tocar as pessoas e sensibiliza-las para as questões da deficiência motora	Reconhecimento da causa
	Angariação de fundos	Falta de apoios financeiros
	Circunstâncias económicas actuais a responsabilidade social não é um factor prioritário das empresas	Falta de apoios financeiros
Operação Nariz Vermelho	Equilíbrio entre o crescimento do projecto (abrangência geográfica) e a manutenção da qualidade do trabalho artístico	Execução dos projectos
	Sermos levados a sério	Reconhecimento da causa

**Tabela 1** – Desafios das ESFL evidenciados nas entrevistas à amostra B

Relativamente aos benefícios esperados das parcerias e apoios que obtêm, quatro dos cinco elementos da amostra referiu que espera obter recursos monetários (donativos financeiros) ou recursos não monetários (bens e produtos, serviços e voluntariado). Apenas a entidade Operação Nariz Vermelho não fez referência a estes benefícios, mencionando apenas<sup>11</sup>:

“O principal benefício é a possibilidade de continuarmos a levar alegria à criança hospitalizada”. (Operação Nariz Vermelho)

<sup>11</sup> Ver em detalhe o Apêndice 6.

No que refere à iniciativa de contacto para a obtenção, ou atribuição de apoios, três elementos referiram que esta pode partir de ambas as partes (ECFL ou ESFL), uma referiu que estas partiam da própria entidade, e outra que partiam das ECFL<sup>12</sup>.

“Por vezes são as entidades externas que contactam a APAV; outras vezes a APAV contacta entidades específicas, com vista a suprir alguma necessidade específica.” (APAV)

Apesar de ter mencionado que as iniciativas de contacto podem partir das duas partes, a Operação Nariz Vermelho enfatizou o facto de receber muitos contactos de entidades interessadas em apoiar a causa.

“... recebemos muitos contactos de particulares e empresas que querem apoiar a nossa causa.” (Operação Nariz Vermelho)

#### 4.2.2 A PRÁTICA DE RSC EM PORTUGAL

Na análise da prática, e influência, da RSC nas acções de apoios e parcerias a causas sociais, foram examinados os parâmetros: (5) tipo de ESFL que as ECFL apoiam, (6) influência do conceito e prática de RSC na prática de parcerias e apoios a causas, (7) recursos oferecidos pelas ECFL quando apoiam uma causa e (8) benefícios que estas procuram numa parceria com uma ESFL. Desta forma será possível compreender a envolvente empresarial nacional e auxiliar os RR.

As entrevistas revelaram que quinze dos vinte e cinco elementos da amostra, apenas atribuem apoios a ESFL que se insiram dentro do seu conceito de RSC.

“O nosso conceito de responsabilidade social passa por dar apoio a acções de carácter social e a determinadas “causas” que se enquadrem nas áreas por nós definidas tendo como alvo as populações que a nosso ver são as mais vulneráveis.” (Unilever Jerónimo Martins)

Outras entidades indicaram que a sua política de patrocínios se aplica apenas a entidades que estejam inseridas dentro das comunidades locais, em que estas desempenham actividades.

“A Luís Simões desenvolve várias parcerias com associações sem fins lucrativos nas regiões onde estão sediados os centros.” (Luís Simões)

---

<sup>12</sup> Ver em detalhe o Apêndice 6.

A minoria pertence a entidades que deram a entender que apoiam qualquer tipo de ESFL, desde que o seu budget o permita<sup>13</sup>.

As respostas ao parâmetro anterior permitem traçar, também, a influência que a RSC tem na distribuição de apoios a ESFL. Assim, verificou-se que RSC assume um papel fundamental na prática de contribuições sociais, na maioria dos elementos da amostra.

“A nossa empresa vai fazer 10 anos de actividade, e desde cedo começou a ter a componente de responsabilidade social, bem presente.” (Decisões e Soluções)

“A responsabilidade social está cada vez mais presente no mundo empresarial português.” (APAV)

O relatório de 2004 do CECO, enaltece a importância de adoptar e definir o RSC dentro das ECFL, como parte integrante da estratégia da entidade.

“Uma vez feita a mudança, as empresas já não encarariam a RS como um “apêndice” ao negócio, mas sim como parte integrante da sua estratégia e um factor de sustentabilidade adicional.” (CECO)

Examinando o tipo de apoios oferecidos às entidades apadrinhadas pelas ECFL verificou-se que a doação de recursos não monetários (bens, produtos e serviços) é a prática mais frequente da maioria dos elementos da amostra. Observou-se ainda, uma preferência pela doação de recursos derivados da sua actividade de negócio, mais especificamente no caso das GE.

“Esse apoio seria na forma dos serviços que prestamos: Transporte de mercadorias essencialmente.” (Luís Simões)

“O melhor seria sempre um patrocínio que não envolvesse dinheiro, no nosso caso talvez a cedência de viatura para algumas deslocações.” (Budget Portugal)

Os dados dos estudos antecedentes, validam esta preferência:

“... estão mais abertos a dar contribuições em espécie relacionadas com a sua área de negócio, desde que os pedidos sejam bem apresentados e haja cabimento de verbas.” (CECO)

A execução dos apoios recorrendo a ajudas monetárias, é também referida por alguns elementos da amostra, sendo que esta prática é referida como: opção de ultimo recurso

---

<sup>13</sup> Ver em detalhe o Apêndice 7.

por um dos elementos de GE, e um meio para atingir um fim maior por outra GE. Os restantes elementos a validarem esta hipótese encontram-se na categoria das PME à excepção de um.

“A Galp aposta em parcerias que permitam promover o desenvolvimento das organizações através de donativos de tempo, em espécie ou monetários. Contudo, a política da Galp nesta área deixou de se basear em patrocínios financeiros e passou a focar-se em parcerias e apoios a instituições com o objectivo de promover a gestão eficiente dessas mesmas organizações.” (Galp)

“Um projecto nosso demora, normalmente, dois anos, e envolve sempre o desenvolvimento de um relógio que reverte para a causa. Temos então a fase de comercialização do relógio e angariação de fundos e depois a fase de construção da casa e entrega da mesma.” (Swatch Portugal)

Quando comparada com informação recolhida, relativamente ao ano de 2002, verifica-se um aumento da participação de donativos sob a forma de recursos, na doação de apoios monetários. Foi ainda apresentada a possibilidade de prestar o apoio às ESFL através de: acções de voluntariado com os trabalhadores das ECFL, divulgação das mesmas, e das suas causas; ou consoante as necessidades das ESFL<sup>14</sup>.

Cruzando esta informação com a das entrevistas à amostra B, verifica-se que a mentalidade das ECFL vai ao encontro do esperado pelas ESFL. Dentro das contrapartidas oferecidas pelas mesmas ECFL, podem-se encontrar todos os benefícios esperados, referidos pelos elementos da amostra B.

Para as contrapartidas esperadas por estas entidades, dos apoios ou patrocínios que prestam, foram mencionados pelos elementos da amostra sete tipos de retribuições diferentes. A contrapartida mais mencionada foi a divulgação da entidade e das acções desenvolvidas com a ESFL.

“A divulgação com um *press release* e visibilidade, associando a nossa marca à causa.”  
(Decisões e Soluções)

Foram também referidos outros benéficos como: o reconhecimento como ESR, benefícios fiscais e referência como parceiro.

---

<sup>14</sup> Ver em detalhe o Apêndice 7.

Por outro lado, observou-se que muitos dos elementos da amostra não esperam qualquer tipo de contrapartida com este tipo de actividades, na sua maioria GE.

“Este tipo de patrocínios tem de ser encarados como responsabilidade social, não devendo esperar quaisquer contrapartidas.” (Budget Portugal)

Verificou-se ainda que alguns elementos esperam apenas que a ESFL apoiada cumpra, através do apoio, os objectivos com que se comprometeu.

“Ao criar uma parceria com uma instituição, a Galp espera que a mesma crie e conserve práticas de boa gestão, produza e entregue relatórios que revelem o desenvolvimento e benefícios da parceria.” (Galp)

Um dos elementos em particular, referiu como contrapartida esperada se baseia numa relação de ganhos mútuos para as duas entidades<sup>15</sup>.

“Um dos objectivos da nossa RSC é a participação activa dos nossos trabalhadores nas comunidades locais em sistema de voluntariado, pelo que a contrapartida esperada é a relação *win-win* com a entidade parceira e a divulgação das acções em curso.” (Sonae Industria)

#### 4.2.3 A PRÁTICA DE MC EM PORTUGAL E OS SEUS BENEFÍCIOS

Através da informação recolhida procedeu-se à apreciação da prática de MC, no âmbito nacional. Tendo em conta a base fundamental do MC, as parcerias entre ESFL e ECFL com benefícios mútuos, foi executada uma análise assente em quatro contextos: (9) o nível de integração do conceito de parcerias em Portugal, (10) características da prática de parcerias em Portugal, (11) a aplicação das ferramentas de MC em Portugal e (12) o sucesso dessas aplicações. Para os dois primeiros parâmetros, utilizou-se a informação recolhida nas entrevistas, das amostras B e C, e no relatório 2002/Nº4. Na análise dos dois últimos, foi efectuada uma revista aos dados: de *websites* relacionados com a actividade de MC da ECFL Swatch Portugal, da proposta de parceria da associação Laço, e das entrevistas realizadas a ambas as entidades.

Segundo o relatório de 2004 do CECOIA, as ESFL são incapazes de apresentar iniciativas apelativas para as ECFL apoiarem.

---

<sup>15</sup> Ver em detalhe o Apêndice 7.

“Poucas apresentam as suas iniciativas de uma forma apelativa e adequada àquilo a que as empresas são sensíveis. Na sua maioria, são entidades pouco habituadas a demonstrar no final de que forma foi gasto o apoio recebido, excepto quando se trata do Estado. São menos imaginativas do que o desejado e optam pela solução mais fácil de pedir apoio financeiro. A experiência demonstra que esta forma de actuar não é a mais eficaz.” (CECOA)

As entrevistas evidenciaram um nível baixo de integração do conceito de parcerias em Portugal, tanto para as ESFL como para as ECFL. De todos os elementos das duas amostras, apenas quatro fizeram referência ao trabalho conjunto entre as duas entidades.

<i>Entidade</i>	<i>Q9 O nível de integração das Parcerias em Portugal</i>
GE Galp	A política da Galp nesta área deixou assim de se basear em patrocínios financeiros e passou a focar-se em parcerias e apoios a instituições com o objectivo de promover a gestão eficiente dessas mesmas organizações. Ao criar uma parceria com uma instituição, a Galp espera que a mesma crie e conserve práticas de boa gestão, produza e entregue relatórios que revelem o desenvolvimento e benefícios da parceria, e possivelmente, caso se proporcione, apoio concreto do beneficiário.
GE Luís Simões	A Luís Simões desenvolve várias parcerias com associações sem fins lucrativos nas regiões onde estão sediados os centros de forma a contribuir para uma melhoria das condições de vida da população mais carenciada.
PME Ongoing	Temos já parcerias, que compreendem apoio financeiro e, também, disponibilização de recursos internos.
ESFL APAV	A APAV tem uma política de abertura a parcerias, que podem ser estabelecidas com entidades públicas, privadas e empresas. A APAV alicerça parcerias que representem ganhos para a instituição (que poderá não passar apenas pelo nível financeiro), com entidades credíveis e sólidas.

**Tabela 2** – referências a parcerias entre ESFL e ECFL evidenciados nas entrevistas às amostras B e C

Observou-se contudo, que as contrapartidas oferecidas pelas ESFL vão ao encontro do esperado pelas ECFL, e vice-versa<sup>16</sup>. As características fundamentais do relacionamento entre ESFL e ECFL, em Portugal, passam pela troca de: recursos não monetários (bens, serviço e voluntariado), recursos monetários, divulgação das entidades, benefícios fiscais e capacidade de cumprimento dos objectivos<sup>17</sup>.

A consulta de dados em *websites* destacou a ECFL SWATCH Portugal, e a ESFL Laço, na prática de acções de MC, em Portugal. A caracterização da aplicação do MC, e o sucesso do mesmo, foi analisado, maioritariamente, tendo por base as acções desenvolvidas por estas entidades.

<sup>16</sup> Ver em detalhe o Apêndice 8.

<sup>17</sup> Ver em detalhe o Apêndice 8.

A Swatch Portugal definiu desde cedo que o objectivo das suas acções de RSC seria sempre a melhoria das condições de vida das crianças, apoiando apenas causas que se insiram no seu conceito de RSC.

“O nosso target são sempre crianças e o nosso objectivo é sempre melhorar as condições de vida destas crianças. A materialização deste nosso objectivo tem sido sempre através da construção de uma «casa». Para nós é imperativo deixar «obra feita».” (Swatch Portugal)

Desde que iniciou a sua actividade dentro da RSC e do MC, a Swatch já apoiou várias instituições (Ajuda de Berço, Fundação Gil, Movimento ao Serviço da Vida) na execução de projectos destinados a cumprir com os objectivos das ESFL.

“A responsabilidade social e empresarial tem estado na ordem do dia da Swatch que, há mais de 11 anos, trilham caminho em prol das crianças mais desfavorecidas, com a concretização dos projectos “Swatch a Escola”, “Swatch Fraldinhas”, “Swatch Ursinhos/Casa do Gil” e “Swatch Mundo Perfeito”, responsáveis pela reconstrução da Escola do Reino de Venilale, em Timor, pela construção das novas instalações da Ajuda de Berço, construção da Casa do Gil para a Fundação do Gil e, finalmente, pela construção da Casa das Cores para o Movimento ao Serviço da Vida.” (Shopping Spirit News)

A política da Swatch Portugal nesta área envolve uma parceria com a ESFL que apoiam, um trabalho conjunto e constante entre as duas entidades, e um acompanhamento do projecto até ao seu termo.

“A Swatch não patrocina nenhuma causa que não seja a causa que esteja a trabalhar. Nós quando abraçamos um projecto não o largamos até estar completo e a funcionar e nunca desfocalizamos as nossas atenções para outros projectos, mesmo que sejam em formatos mais simples. Um projecto nosso demora, normalmente, 2 anos, e envolve sempre o desenvolvimento de um relógio que reverte para a causa. Temos então a fase de comercialização do relógio e angariação de fundos e depois a fase de construção da casa e entrega da mesma. São projectos que envolvem equipas internas e da instituição que ajudamos. É uma “máquina” enorme.” (Swatch Portugal)

Verifica-se que além de adoptar em pleno o conceito de parceria, a Swatch adopta também outra ferramenta própria do MC, a criação de um produto cujo valor da venda reverte a favor da causa. Os benefícios oferecidos por esta entidade às ESFL com quem colabora caracterizam-se assim por: donativos monetários (através da venda do produto), disponibilização de recursos humanos na elaboração do projecto e acompanhamento contínuo do mesmo até ao seu termo. Como contrapartida, a Swatch prevê a associação da sua marca ao projecto/causa que apoia, seja pelos meios de

comunicação, ou pela atribuição do logótipo da mesma aos equipamentos utilizados pela ESFL.

“... logótipo da marca nos materiais de comunicação e nos equipamentos.” (Swatch Portugal)

Avaliando os resultados gerados, das práticas da Swatch Portugal, observou-se que tanto a ECFL como a ESFL obtiveram benefícios concretos. As ESFL que trabalharam com a Swatch Portugal foram mencionadas em todos os *press release* relacionados com o projecto a que estavam associadas.

“A associação Ajuda de Berço inaugura hoje a sua nova casa. A realização deste sonho deve-se, segundo Sandra Anastácio, da Ajuda de Berço, a uma conhecida marca, que lançou a campanha “Swatch Fraldinhas”, relógios especialmente concebidos para a angariação de fundos para a construção das instalações.” (Jornal de Notícias)

A finalização dos projectos é uma referência incontestável do benefício da parceria destas entidades com Swatch Portugal. Este relacionamento proporciona a angariação de fundos para os projectos das ESFL de uma forma não dispendiosa, através da venda dos relógios. Para a Swatch Portugal, verificou-se o aumento da visibilidade e conotação como ESR.

“Podemos, assim, dizer que a Swatch é sem dúvida uma marca de cariz social e humanitário, desenvolvendo os seus projectos de apoio a todas estas crianças.” (Blog Margarida Canavarro)

A vendas dos seus produtos derivado, no caso concreto da Swatch, da venda de um relógio para obter fundos para a causa, evidencia a vertente benéfica a nível de negócio da aplicação do MC.

Na análise da prática de MC por ESFL em Portugal, foi observado o caso concreto da Laço. Desde 2001 esta entidade tem adoptado o MC como parte integrante das suas estratégias de marketing, optando ela mesma por fazer propostas a ECFL para parcerias nos seus projectos. Nas suas propostas, esta entidade apresenta-se como “Laço – uma causa de valor para os seus parceiros”, sendo dado ênfase a dois pontos fundamentais: os objectivos do seu projecto e os benefícios para as ECFL.



“Objectivo 2013 – Angariação de Fundos: a aquisição de equipamentos para rastreio e projectos de unidades de mama regionais; A Bolsa Laço de investigação no valor de 25.000€, que irá incentivar novos trabalhos de investigação sobre as causas do cancro da mama e cancro metastático; Angariar 100.000€ para apoiar a divulgação sobre a doença e a sua prevenção e detecção precoce através do programa Laços na Comunidade” (Proposta de parcerias da Laço)

“24% dos consumidores tiveram conhecimento duma parceria entre a Laço e uma marca nacional; 57% destes disseram que a parceria reforçou a sua fidelidade à marca (13% do universo)” (Proposta de parcerias da Laço)

“Media e Redes Sociais: mais de 310 *clippings* (jornais, revistas, televisão, *web*) em 2012 com um valor de AAV de € 2.152.000; facebook da Laço, em 2012, tem 35.000 fãs que recebem *posts* diários; 7000 visitas/mês à página da Laço; propagação 700.000/mês” (Proposta de parcerias da Laço)

Verificou-se ainda que este tipo de actividades foi bem recebido pelas ECFL que se relacionaram com a Laço, fazendo referência à contribuição da experiência como um enriquecimento pessoal.

“Em termos de resultados, a parceria entre as duas entidades superou as nossas expectativas. Trabalhar com a Laço revelou-se uma experiência muito enriquecedora a nível pessoal.” (Parceiro, campanha nacional Laço)

#### **4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES**

Concluiu-se que para precursão das suas actividades, e consequente sobrevivência, as ESFL portuguesas devem dar especial atenção a parâmetros como: missão relevante, sustentabilidade, aplicação das ferramentas de marketing, qualidade do trabalho, patrocínios/parcerias e uma equipa competente. Traçou-se ainda um padrão dos desafios enfrentados, assente em: dificuldades relacionadas com a execução dos projectos, falta de apoios financeiros, concorrência entre ESFL e a falta de reconhecimento das causas. Relativamente à área da RSC, o estudo evidenciou que, este é um conceito que assume grande influência na prática de contribuições sociais, por parte das ECFL. Determinou-se que, a tendência é de que estas entidades apoiem apenas ESFL que se insiram dentro da sua definição de RSC, ou então dentro das comunidades onde a mesma exerce actividades. O conceito de RSC estratégica também está presente, uma vez que as ECFL esperam a divulgação das suas actividades de apoio social como contrapartida.

Concluiu-se ainda que, a prática de parcerias, no sentido de relação *win-win* para as entidades envolvidas, é relativamente baixa no contexto nacional. Evidenciou-se também, a fraca capacidade das ESFL, de se promoverem e apresentarem propostas que aliciem as ECFL a apoiar as suas causas. Contudo, observou-se que os benefícios oferecidos e esperado pelos dois tipos de entidades, são correspondidos, assentando na sua maioria em: recursos não monetários (bens, serviço e voluntariado), recursos monetários, divulgação das entidades, benefícios fiscais e capacidade de cumprimento dos objectivos.

A integração do MC em actividades concretas salientou os seus benefícios, não só para a proliferação do negócio das ECFL, mas principalmente na superação dos desafios das ESFL. Foi possível concluir ainda que o desenvolvimento e planeamento das actividades de MC devem ser realizados pelas ECFL, mas que a iniciativa de criação de parcerias com o MC em vista, pode partir tanto das ECFL como das ESFL, desde que a proposta por parte das ESFL seja apelativa.

No caso concreto dos RR, e para os desafios presenciados pela associação (falta de apoios monetários, falta de recursos, pouco reconhecimento e a falta de capacidade de estruturação), valida-se que estes são semelhantes àqueles enfrentados por outras entidades de âmbito idêntico. Aplicando os resultados à associação, aconselha-se a elaboração de uma proposta de parceria (não de pedido de apoio) para projectos específicos (por exemplo, aumento das visitas ao hospital de Évora), como estratégia a adoptar. Essa proposta deve transparecer não só objectivos do projecto, como os benefícios esperados para a ECFL. Nesses benefícios é importante mencionar não só aqueles que são usualmente esperados, mas dar um enfase especial à vertente da divulgação da imagem da ECFL. É também relevante, que seja feita uma escolha

estruturada das ECFL a contactar. Neste processo, os RR devem ter em conta as definições de RSC de cada entidade e optar por aquelas, cujo conceito possa ser inserido dentro do âmbito de actividade dos RR.

Apesar de os resultados observados indicarem que a prática de parcerias não é aplicada ao contexto nacional, a utilização do MC tem sido bem-sucedida tanto pelas ECFL que o implementam, como pelas ESFL que beneficiam dele. Desta forma, e tendo em conta os benefícios do MC para as ESFL, conclui-se que este se pode apresentar como uma boa solução para a estratégia de captação de apoios, e cumprimento dos objectivos dos RR. No estabelecimento de contacto para as parcerias de MC, salienta-se que o mesmo pode partir dos RR, desde que as propostas apresentadas pelos mesmos sejam atractivas para as ECFL que contactarem.

## **5. CONTRIBUTOS E LIMITAÇÕES**

O estudo apresentado permite validar dados já existentes sobre a prática de RSC em Portugal, bem como da envolvente das ESFL. Ao mesmo tempo aprofunda o conceito de MC, evidenciando os benefícios das parcerias entre os dois tipos de entidades, e esclarecendo os vários níveis de utilização que o mesmo pode ter.

A elaboração deste estudo envolveu a participação de ECFL e ESFL, em Portugal. A dimensão reduzida das duas amostras, derivado da falta de disponibilidade para a participação no estudo, no caso das ECFL, e da definição demasiado específica da área de actuação dos RR, para as ESFL, pode ser considerado um factor limitador dos resultados obtidos. A possível falta de transparência, ou padronização das respostas às entrevistas, influenciada pelas particularidades da informação solicitadas, que envolvem a formação de uma imagem (positiva ou negativa) sobre a entidade, apresenta-se como outra possível limitação do estudo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adkins, S. (2003). Cause-Related Marketing: Who Cares Wins. In: Baker, M. J., (Ed.) *The Marketing Book*, 5<sup>a</sup> Ed. Burlington: Butterworth-Heinemann, 669-693.
- Andreasen, A. R. (1996). Profits for Nonprofits: Find a Corporate Partner. *Harvard Business Review* 74 (6), 47-59.
- Austin, J. E. (2000). Strategic Collaboration Between Nonprofits and Businesses. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 29 (1), 69-97.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society* 38 (3), 268-295.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews* 12, 85-105.
- Carvalho, J. M. S. (2008). *O Desempenho nas Organizações Sem Fins Lucrativos*. Maia, Portugal: Instituto Superior da Maia.
- Cota, B. V. (2009). *Marketing Inovador, Temas Emergentes*. 2<sup>a</sup> Ed. Lisboa: Universidade Católica Editora.
- Drucker, P. F. (1990). *Managing the Nonprofit Organization: Principles and Practices*. New York: Harper Collins.
- De Vita, C. J. & Fleming, C. (2001). *Building Capacity in Nonprofit Organizations*. Washington D.C.: The Urban Institute.
- European Commission (2002). European SMEs and social and environmental responsibility. Relatório 2002/4 do Observatory of European SMEs, Luxemburgo: Office for Official Publications of the European Communities.
- Hebb, T. (2002). Mutual Interest: Options for Cause-Related Marketing with the Mutual Fund Industry: an interactive template for the voluntary sector. *Canadian Council for International Co-operation*, 2002.
- Kotler, P. (2003). *Marketing Insights from A to Z – 80 Concepts Every Manager Need to Know*. 1<sup>a</sup> Ed. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Kotler, P. & Andreasen, A. R. (1996). *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*. 5<sup>a</sup> Ed. Prentice Hall.
- Kotler, P. & Zaltman, G. (1971). Social Marketing: An Approach to Planned Social Change. *Journal of Marketing* 35 (3), 3-12.

Lantos, G. P. (2001). *The Boundaries of Strategic Corporate Social Responsibility*. Dissertação, Massachusetts, EUA: Stonehill College.

Lemos, R. (2001). Rir é o Melhor Remédio. *Saúde Infantil* 23 (3), 53-57.

McWilliams, A., Siegel, D. S. & Wright P. M. (2005). Corporate Social Responsibility: Strategic Implications. *Journal of Management Studies*, 43 (1), 1-18.

Nagyová, J. (2004). Marketing in Nonprofits Organizations. In: Zimmer, A. and Priller, E., (Eds.) *Future of Civil Society - Making Central European Nonprofit-Organizations Work*, 1<sup>a</sup> Ed. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, pp. 245-455.

Oliveira, B., Ross, E. S. & Altmeyer, H. Y. (2005). Proposta de um Modelo de Planejamento Estratégico para Instituições Sem Fins Lucrativos. *Revista FAE* 8 (1), 69-80.

Papania, L., Ressler, J. & Santos, N. (2007). *Conference Overview of AMA Nonprofit Marketing Conference 2007*. Washington D.C.: American Marketing Association Foundation, 2007.

Pinto, G. B. (2004). *Responsabilidade Social das Empresas – Estado da Arte em Portugal – 2004*. Lisboa: Centro de Formação Profissional para o Comércio e Afins.

Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review* 80 (12), 56-68.

Ritchie, R. J. B., Swami, S. & Weinberg, C. B. (1999). A Brand New World for Nonprofits. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 4 (1), 26-42.

Ross, J. K., Stutts, M. A. & Patterson, L. (1991). Tactical Considerations for the Effective Use of Cause-Related Marketing. *Journal of Applied Business Research* 7(2), 58-65.

Salamon, L. M. & Anheier, H. K (1997). *Defining the Nonprofit Sector: A Cross-National Analysis*. Manchester: Manchester University Press.

Santos, G. L. V. (2003). *A Importância do Riso*. Dissertação de Pós-Graduação, Rio de Janeiro, Brasil: Universidade Cândido Mendes.

Teixeira, R. F. (2004). Discutindo o Terceiro Setor Sob o Enfoque de Concepções Tradicionais e Inovadoras de Administração. *Caderno de Pesquisas em Administração* 11 (1), 1-15.

Varadarajan, P. & Menon, A. (1988). Cause-related Marketing: a coalignment of marketing strategy and corporate philanthropy. *Journal of Marketing* 52 (3), 58-74.

Werker, E. D. & Ahmed, F. Z. (2007). What Do Non-Governmental Organizations Do?. *Journal of Economic Perspectives* 22 (2), 73-92.

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research – design and methods*. 3<sup>a</sup> Ed. California: Sage Publications.

### **Webgrafia:**

Blog de Margarida Canavarro

Disponível em:

<http://margaridacanavarro.blogspot.pt/2013/05/swatchuma-marca-responsavel.html>

[Acesso em: 15/01/2014]

Cause Marketing Forum

Disponível em: <http://www.causemarketingforum.com/>

[Acesso em: 01/02/2013]

Cota, B. V. (2007). “Marketing” Social: As ONG.

Disponível em:

[http://economico.sapo.pt/noticias/marketing-social-as-ong\\_48656.html](http://economico.sapo.pt/noticias/marketing-social-as-ong_48656.html)

[Acesso em: 13/12/2013]

Facebook Swatch Portugal

Disponível em:

[https://www.facebook.com/swatchPT?sk=app\\_420206321338986&app\\_data](https://www.facebook.com/swatchPT?sk=app_420206321338986&app_data)

[Acesso em: 15/01/2014]

Jornal de Notícias:

Disponível em:

[http://www.jn.pt/PaginaInicial/Interior.aspx?content\\_id=449514](http://www.jn.pt/PaginaInicial/Interior.aspx?content_id=449514)

[Acesso em: 18/01/2014]

Remédios do Riso

Disponível em: <http://www.remediosdoriso.pt>

[Acesso em: 16/03/2014]

Revista Marca Portugal

Disponível em:

<http://www.revistamarcaportugal.pt/swatch-cacula-uma-casa-para-o-mundo-2/>

[Acesso em: 15/01/2014]

Shopping Spirit News

Disponível em:

<http://shoppingspirit.pt/2012/05/24/a-swatch-inaugura-1o-centro-de-acolhimento-temporario-para-criancas-refugiadas/>

[Acesso em: 18/01/2014]

## APÊNDICES

### APÊNDICE 1 – Definição das Amostras

#### *A) Amostra A, Envolvente dos Remédios do Riso*

A amostra A teve como intuito perceber a importância das actividades desenvolvidas pela associação RR. A amostra subdivide-se em três subamostras, todas elas englobadas na envolvente da associação:

- Amostra A1 (Direcção da associação RR), constituída por um elemento da direcção dos RR, Guida Baptista;
- Amostra A2 (Doutores Palhaços), constituída por três doutores palhaços (Dra. Coração, Dr. Pessoa e Dr. Mo);
- Amostra A3 (Pessoal Hospitalar), constituída por cinco elementos, enfermeiros e auxiliares, do piso de internamento pediátrico, do hospital da CUF Descobertas.

#### *B) Amostra B, Entidades Sem Fins Lucrativos em Portugal*

A envolvente das ESFL em Portugal abrange uma infinidade de associações, organizações e fundações com diversos âmbitos de actuação. Reconhecendo que as características, objectivos, factores-chave, desafios e outros aspectos inerentes a esta envolvente podem diferir de causa para causa, e com o intuito de focar o estudo no caso concreto da associação RR, optou-se por analisar ESFL cuja área de actuação seja semelhante à da associação em questão.

APAV - Nuno Catarino (Assessor Técnico da Direcção)  
Acreditar - não mencionado  
APDMF - não mencionado  
Associação Salvador - Lara Noronha (Gestora de Projectos)

Operação Nariz Vermelho - Susana Ribeiro (Direcção Administrativa e Financeira)  
Laço<sup>18</sup> - Lynne Archibald

Assim, a amostra B é composta por cinco elementos da envolvente das ESFL, em Portugal, cuja área de actuação engloba: crianças, qualidade de vida ou saúde. Foi ainda entrevistado mais um elemento, que serviu para avaliar a prática de MC em Portugal.

---

<sup>18</sup> Prática de MC.

Esta amostra, pretendeu validar os desafios e funcionamento das ESFL nacionais e as suas experiências com o mundo empresarial.

### *C) Amostra C, Entidades Com Fins Lucrativos em Portugal*

Para o universo das ECFL foi tido em conta o dimensionamento das entidades, diferenciando-as em Pequenas e Médias Empresas (PME) e Grandes Empresas (GE).

Por conseguinte, a decomposição da informação recolhida revelou-se mais informativa e profícua para aplicação.

ACP - Dep. Comunicação	Grupo Nabeiro - Dep. Responsabilidade Social
Argex - não mencionado	Immochan - Elsa Camacho (Directora de Comunicação Interna e Desenvolvimento da Empresa)
AXA - Célia Inácio (Directora do Dep. Responsabilidade Corporativa)	Lactogal - Isabel Couceiro da Costa (Comunicação Institucional)
Bacelar - Hernani Leite (Managing Director)	Luís Simões - Anabela Simões (Gabinete de Comunicação)
Budget Portugal - Paulo Quintans (Direcção Comercial)	Medela - Mafalda Monteiro (Marketing Manager)
Caixa Seguros - não mencionado	Ongoing - não mencionado
Chicco - Ernestina Tribolet	Pastelaria Nortejo - Sónia Ferreira
Cidade FM - Sónia Monteiro (Brand Manager)	Sonae Industria - não mencionado
Clarís - Clara Parracho (Directora)	Sumol Compal - Vanessa Rodrigues (Pessoas, Comunicação & Sustentabilidade)
Decisões e Soluções - Helena Caeiro (Directora Coordenadora Nacional Adjunta)	Swatch - Erina Neno (Brand and Marketing Manager)
Feel Douro - Patrícia Carvalho	Tranquilidade - Luís Toscano Rico (Direcção de Marketing)
Fertagus - Dep. Responsabilidade Social	
Galp - Alexandre Teixeira (Director do Dep. Responsabilidade Corporativa)	

A amostra C é constituída por vinte e cinco elementos da envolvente das ECFL, em Portugal, dos quais, dezassete se inserem no grupo de GE, e oito no grupo das PME.

Esta amostra teve por objectivo, obter uma visão, na óptica das ECFL nacionais, sobre a prática da RSC e atribuição de apoios. A amostra C serviu também para a obtenção de dados sobre o reconhecimento dos RR e o interesse que esta desperta nas ECFL.

## **APÊNDICE 2 – Guiões de Entrevistas, Envolvente dos Remédios do Riso**

### *A) Guião de Entrevista, Administração Remédios do Riso*

**Remédios do Riso – Uma parceria com quem faz sorrir**  
Rocha, Ana Rita

#### **Objectivos do TMF**

“Que estratégia deve uma ESFL adoptar de modo a captar a atenção e possíveis donativos/recursos de uma empresa para a sua causa? Poderá o Marketing de Causas (MC) ser visto como a solução?”

- Compreensão da prática de distribuição de apoio a causas, na envolvente empresarial nacional.
- Qual o melhor modo de uma ESFL se divulgar perante as ECFL.
- Analisar o MC como um recurso inovador, e potencialmente vantajoso, para a divulgação das ESFL perante as ECFL.



**Objectivos da investigação**

1. Perceber quais os principais desafios de uma ESFL?
2. Quais os factores-chave na sobrevivência de uma ESFL?
3. Quais os benefícios esperados por uma ESFL ao enveredar numa parceria com uma ECFL?
4. De quem parte a iniciativa de aquisição ou atribuição de apoios para uma causa?
5. Que tipo de ESFL estão as ECFL dispostas a apoiar?
6. Qual a influência da responsabilidade social corporativa na disponibilização de apoios e criação de parcerias com ESFL?
7. Qual o tipo de apoios oferecidos pelas ECFL às ESFL?
8. Quais os benefícios esperados por uma ECFL ao enveredar por uma parceria com uma entidade não lucrativa?
9. Devem as ESFL optar por estabelecer parcerias com as entidades lucrativas ao invés dos tradicionais pedidos de apoio?

**Objectivos da entrevista**

Compreender o projecto dos Remédios do Riso, as suas práticas e os seus desafios.

**Remédios do Riso**

1. Poderia rapidamente descrever-me a Remédios do Riso e as actividades que desenvolve?

História

Objectivo/Missão

Equipa

As crianças

2. Quais são os maiores desafios que a associação enfrenta?

3. Quais são os factores-chave para o sucesso de uma organização deste tipo?

**Angariação de Recursos**

4. Que práticas utilizam os Remédios do Riso para angariar recursos?

5. Quais são os targets de cada um dos objectivos (donativos, voluntários e parceiros)?

6. Comunica de maneira diferente com cada um dos targets?

**Marketing**

7. Qual a importância atribuída ao marketing dentro da organização?

8. Quais são as principais ferramentas de marketing utilizadas pela associação?

9. Quais os desafios/obstáculos que encontram na utilização do mesmo?

**Parcerias**

10. Existem parcerias com ECFL?

11. Qual a importância dessas parcerias?

12. Como funcionam?

13. De que lado partiu a proposta das parcerias, dos Remédios do Riso ou da empresa parceira?

**B) Guião de Entrevista, Doutores Palhaço****Remédios do Riso – Uma parceria com quem faz sorrir**

Rocha, Ana Rita

**Objectivos do TMF**

“Que estratégia deve uma ESFL adoptar de modo a captar a atenção e possíveis donativos/recursos de uma empresa para a sua causa? Poderá o Marketing de Causas (MC) ser visto como a solução?”

- Compreensão da prática de distribuição de apoio a causas, na envolvente empresarial nacional.
- Qual o melhor modo de uma ESFL se divulgar perante as ECFL.
- Analisar o MC como um recurso inovador, e potencialmente vantajoso, para a divulgação das ESFL perante as ECFL.

**Objectivos da entrevista**

Compreender a importância e impacto das acções desenvolvidas pelos Remédios do Riso.

**Sobre os Remédios do Riso**

1. Qual a sua opinião sobre o trabalho desenvolvido pelos Remédios do Riso?

2. Qual considera ser o impacto das actividades levadas a cabo pelos Doutores Palhaços nos hospitais em que atuam?

**Sobre os Doutores Palhaços**

2. O que o levou tornar-se um Doutor/a Palhaço/a?

4. Que influência é que ser um Doutor/a Palhaço/a teve na sua vida?

**C) Guião de Entrevista, Pessoal Hospitalar**

Dirigido a: Dra. Carla Lavadinho

Assunto: Pedido de colaboração em trabalho de fim de mestrado

Exma. Dra. Carla Lavadinho

No âmbito do Trabalho de Fim de Mestrado, eu, Ana Rita Silva Santos Rocha, aluna do Mestrado de Marketing do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), venho por este meio solicitar-lhe o apoio do Hospital CUF Descobertas na elaboração de um estudo sobre entidades sem fins lucrativos e o seu relacionamento com o mundo empresarial.

O trabalho de fim de mestrado em questão tem por base uma associação por vós conhecida, os Remédios do Riso. Para a elaboração do mesmo tem sido necessária a recolha de informação que permita a caracterização da associação, da sua actividade e a da causa que promove.

A unidade de internamento pediátrico do Hospital CUF Descobertas apresenta-se como o principal ponto de actividade dos Remédios do Riso, sendo os enfermeiros e auxiliares da mesma as melhores testemunhas sobre o trabalho desenvolvido por esta equipa, a sua eficácia e os possíveis benefícios do mesmo nos utentes do vosso hospital. A obtenção de testemunhos por parte da vossa equipa hospitalar nesta unidade, seria assim uma mais-valia e um ponto muito importante na elaboração do trabalho acima referido.

O pedido de colaboração que proponho consiste na resposta a entrevista rápida por parte de alguns elementos da equipa de enfermeiros e auxiliares presentes nesta unidade, que tenham presenciado o trabalho dos Doutores Palhaços, o qual permitirá avaliar o impacto das acções desenvolvidas pela associação Remédios do Riso no vosso hospital.

Envio o guião da entrevista em questão para vossa avaliação e possível distribuição dos mesmos. Saliento que a resposta a apenas quatro, ou cinco, entrevistas será suficiente para que possa realizar uma análise qualitativa dos mesmos.

Gostaria de agradecer o tempo por vós despendido com este assunto. Ficarei a aguardar uma resposta da vossa parte através de qualquer um dos meios de contacto abaixo mencionados.

Atenciosamente,  
Ana Rita Rocha  
E-mail: anarocha.iseg39928.tfm@gmail.com  
Telm.: 939261552  
Rua da Quinta Nova, nº26 Linho  
2710-344 Sintra



#### **Remédios do Riso – Uma parceria com quem faz sorrir**

Rocha, Ana Rita

#### **Objectivos do TMF**

“Que estratégia deve uma ESFL adoptar de modo a captar a atenção e possíveis donativos/recursos de uma empresa para a sua causa? Poderá o Marketing de Causas (MC) ser visto como a solução?”

- Compreensão da prática de distribuição de apoio a causas, na envolvente empresarial nacional.
- Qual o melhor modo de uma ESFL se divulgar perante as ECFL.
- Analisar o MC como um recurso inovador, e potencialmente vantajoso, para a divulgação das ESFL perante as ECFL.

#### **Objectivos da entrevista**

Compreender a importância e impacto das acções desenvolvidas pelos Remédios do Riso.

#### **Sobre os Remédios do Riso**

1. Qual a sua opinião sobre o trabalho desenvolvido pelos Remédios do Riso?
2. Qual considera ser o impacto das actividades levadas a cabo pelos Doutores Palhaços no Hospital CUF Descobertas?

#### **Sobre os Doutores Palhaço**

3. Qual o impacto dos Doutores Palhaços no seu dia-a-dia?

## **APÊNDICE 3 – Guiões de Entrevistas, Entidades Sem Fins Lucrativos**

### ***A) E-mail de primeiro contacto – Convite para participação no estudo***

#### **Trabalho de Fim de Mestrado - Marketing**

Rocha, Ana Rita

O meu nome é Ana Rita Rocha, sou aluna de mestrado do Instituto Superior de Economia e Gestão, na área de Marketing, e estou actualmente a elaborar o meu trabalho de fim de mestrado.

O trabalho que me encontro a realizar tem por base o Marketing de Causas. Procuo aprofundar a relação entre entidades com fins lucrativos (ECFL) e entidades sem fins lucrativos (ESFL) e dar resposta a perguntas como:

- Quais os desafios que uma ESFL enfrenta no seu dia-a-dia?
- De quem parte a iniciativa de contacto entre ESFL e ECFL?
- O que leva uma ECFL a apadrinhar uma ESFL?
- Como funcionam estas parcerias?
- Que vantagens existem para cada uma das partes?

Fundamentalmente, pretendo compreender se o marketing de causas surge apenas como uma ferramenta estratégica, ao nível da responsabilidade social e imagem, de uma ECFL, ou se, por outro lado, pode ser vista como uma mais-valia para qualquer ESFL, permitindo-lhe ultrapassar os seus obstáculos (sejam estes por falta de meios, imagem/visibilidade, reconhecimento da causa, etc.)

Tendo isto em conta, e considerando a natureza da vossa associação, venho por este meio solicitar a vossa participação no estudo mencionado, com o intuito de compreender melhor a realidade dentro de uma ESFL.

A participação no estudo consiste na resposta a uma entrevista, a qual permitirá avaliar os desafios de uma ESFL e a sua relação com empresas e outras entidades que ofereçam apoios e donativos à mesma.

Com os melhores cumprimentos,  
Ana Rita Rocha

Mestrado em Marketing - ISEG  
E-mail: anarocha.iseg39928.tfm@gmail.com  
Telm.: 939 261 552



### *B) Guião de Entrevista*

#### **Trabalho de Fim de Mestrado - Marketing**

Rocha, Ana Rita

As perguntas apresentadas neste guião subdividem-se em duas categorias:

- O primeiro conjunto de perguntas - de 1 a 4 - será referente à vossa associação, e pretendem auferir sobre os desafios e factores chave na sobrevivência de uma entidade como a vossa;
- O segundo conjunto de perguntas - de 5 a 7 - diz respeito ao relacionamento da vossa associação com parceiros, de forma a compreender o funcionamento dos mesmos.

#### **Sobre a vossa associação**

1. Como surgiu a vossa associação?
2. Na sua perspectiva, quais são os factores-chave para a sobrevivência de uma entidade sem fins lucrativos (ESFL)?
3. Quais considera ser as principais dificuldades/desafios de uma entidade como a vossa?
4. Considera difícil para uma ESFL obter apoios para as suas causas? Porquê?

#### **Sobre o vosso relacionamento com parceiros**

5. Relativamente aos apoios ou parcerias existentes entre a vossa entidade e entidades com fins lucrativos (ECFL), de quem partiu a iniciativa dos mesmos (apoios, donativos ou parcerias)?
6. Que tipo de benefícios costumam obter desses apoios/donativos/parcerias de entidades lucrativas?
7. Que contrapartidas (benefícios) é que costumam oferecer aos vossos “parceiros”?

## **APÊNDICE 4 – Guiões de Entrevistas, Entidades Com Fins Lucrativos**

### *A) E-mail de primeiro contacto – Convite para participação no estudo*

#### **Trabalho de Fim de Mestrado - Marketing**

Rocha, Ana Rita

No âmbito do Trabalho de Fim de Mestrado, eu, Ana Rita Silva Santos Rocha, aluna do Mestrado de Marketing do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), venho por este meio solicitar a vossa participação num estudo sobre a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e os apoios/donativos/parcerias com Entidades Sem Fins Lucrativos (ESFL).

O estudo tem por objectivo estabelecer uma ponte de interacção entre ESFL e Entidades Com Fins Lucrativos (ECFL), ajudando a associação em estudo, os Remédios do Riso, a compreenderem os objectivos, necessidades e contrapartidas que a envolvente empresarial tem para lhe oferecer. Pretendo assim dar respostas a questões como:

- Quais os desafios que uma ESFL enfrenta no seu dia-a-dia?
- De quem parte a iniciativa de contacto entre ESFL e ECFL?
- O que leva uma ECFL a apadrinhar uma ESFL?
- Como funcionam estas parcerias?
- Que vantagens existem para cada uma das partes?

Tendo isto em conta, e considerando a natureza da vossa entidade, venho por este meio solicitar a vossa participação no estudo mencionado, com o intuito de compreender melhor a realidade dentro da RSC dentro de uma ECFL.

A participação no estudo consiste na resposta a uma entrevista, a qual permitirá avaliar o conceito e prática de RSC e a relação entre ECFL e ESFL.

Com os melhores cumprimentos,  
Ana Rita Rocha

Mestrado em Marketing - ISEG

E-mail: anarocha.iseg39928.tfm@gmail.com  
 Telm.: 939 261 552



### B) Guião de Entrevista

#### Trabalho de Fim de Mestrado - Marketing

Rocha, Ana Rita

As perguntas apresentadas neste guião subdividem-se em duas categorias:

- O primeiro conjunto de perguntas - de 1 a 3 - será referente à associação em estudo, os Remédios do Riso, e pretendem auferir sobre o conhecimento das entidades em geral sobre a mesma;
- O segundo conjunto de perguntas - de 4 a 7 - diz respeito às actividades de responsabilidade social da vossa empresa, no âmbito das parcerias e apoios a organizações sem fins lucrativos.

#### Sobre os Remédios do Riso

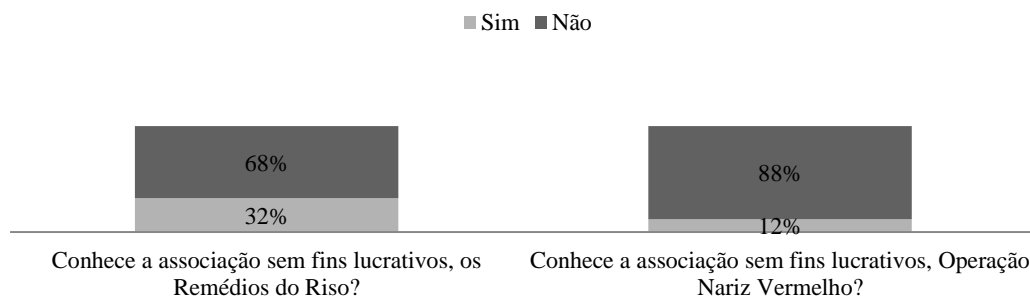
Os Remédios do Riso são uma associação sem fins lucrativos que tem por objectivo participar no processo de recuperação das crianças hospitalizadas atenuando os estados de *stress* emocional, dor, ansiedade e solidão. Deste modo, esperam contribuir para a melhoria da qualidade de vida das crianças internadas e dos seus familiares através da promoção da alegria, da boa disposição, da brincadeira, do afecto e do calor humano.

1. Conhece a associação sem fins lucrativos, os Remédios do Riso?
2. Qual a sua opinião sobre a causa defendida pela associação?
3. Estaria a vossa empresa disponível para patrocinar esta causa? Porquê?

#### Sobre a vossa RSC

5. Considera que este tipo de actividades (parcerias, apoios ou donativos a causas de organizações sem fins lucrativos) se insere dentro do vosso conceito de responsabilidade social corporativa? Porquê?
6. Se surgisse a oportunidade de apoiar ou criar uma parceria com uma entidade sem fins lucrativos, que tipo de apoios, donativos ou parcerias seriam oferecidos à entidade?
7. Que tipo de contrapartidas esperam de uma entidade sem fins lucrativos com quem estabeleçam uma parceria ou a quem atribuam apoios e donativos?

## APÊNDICE 5 – Reconhecimento da associação Remédios do Riso



## APÊNDICE 6 – Análise das Entrevistas, A realidade das ESFL em Portugal

### A) Factores-chave

ESFL	Q1 Quais os factores-chave na sobrevivência de uma ESFL	Factores-chave
Acreditar	Impacto social relevante	Missão relevante
	Sustentabilidade	Sustentabilidade
APAV	É importante para uma organização conseguir diferenciar-se	Aplicação das ferramentas de marketing
	A missão social da APAV, de apoio às vítimas de crime, tem sido considerada imprescindível pela sociedade. Consequentemente APAV tem conseguido continuar a desenvolver o seu trabalho diário de prestar	Missão relevante

	apoio.	
	Destacar-se pelo seu trabalho	Qualidade do trabalho
	Parcerias que representem ganhos para a instituição	Patrocínios/parceiros
	Sociedade reconhece a sua utilidade	Missão relevante
APDMF	Ter apoio do Cidadão no geral	Missão relevante
	Ter apoios das Empresas fixos	Patrocínios/parceiros
Associação Salvador	Mecenas e patrocínios	Patrocínios/parceiros
	Notoriedade da marca	Aplicação das ferramentas de marketing
	Sustentabilidade financeira	Sustentabilidade
Operação Nariz Vermelho	Boa equipa de profissionais	Equipa competente
	Boa equipa de profissionais	Equipa competente
	Comunicação da marca tem dado muitos frutos	Aplicação das ferramentas de marketing
	Especial atenção à forma como é feita a comunicação da missão	Aplicação das ferramentas de marketing
	Garantir manutenção da qualidade	Qualidade do trabalho
	Missão relevante	Missão relevante
	Missão relevante para o público	Missão relevante
	Ser sustentável	Sustentabilidade
	Ter a criatividade para ultrapassar desafios (pensamento out of the box)	Aplicação das ferramentas de marketing

### B) Benefícios esperados

ESFL	Q3 Benefícios esperados pelas ESFL das parcerias com ECFL	Benefícios esperados
Acreditar	Bens	Bens e produtos
	Serviços	Serviços
	Dinheiro	Donativos financeiros
APAV	Organização de acções de voluntariado com os colaboradores da empresa	Voluntariado
	Ganhos para a instituição (que poderá não passar apenas pelo nível financeiro)	Recursos não monetários
	Oferta de serviços	Serviços
	Produtos	Bens e produtos
	Serviços	Serviços
	Entrega de donativos financeiros	Donativos financeiros
	Donativo financeiro	Donativos financeiros
APDMF	Em géneros	Bens e Produtos
	Donativos em dinheiro	Donativos financeiros
Associação Salvador	Voluntariado	Voluntariado
	Produtos	Bens e produtos
	Descontos	Recursos não monetários
	Serviços	Serviços
	Benefícios financeiros	Donativos financeiros
Operação Nariz Vermelho	O principal benefício é a possibilidade continuarmos a levar alegria à criança hospitalizada	Cumprimento dos objectivos

### C) Iniciativa de contacto

ESFL	Q4 De quem parte a iniciativa de contacto	Iniciativa
Acreditar	Da empresa	ECFL
APAV	Por vezes são as entidades externas que contactam a APAV; outras vezes a APAV contacta entidades específicas, com vista a suprir alguma necessidade específica	Ambas as partes
APDMF	De nós e por vezes da empresa	Ambas as partes

Associação Salvador	De nós	ESFL
Operação Nariz Vermelho	De ambas	Ambas as partes
	Recebemos muitos contactos de particulares e empresas que querem apoiar a nossa causa	ECFL

## APÊNDICE 7 – Análise das Entrevistas, O Conceito de RSC em Portugal

### A) Tipos de ESFL apoiadas

ECFL	Q5 Que tipo de ESFL estão as ECFL dispostas a apoiar	ESFL
GE ACP	Dentro do âmbito estatutário, só podemos agir dentro do âmbito da promoção do desporto automóvel e da prevenção/segurança rodoviária	ESFL que se insiram dentro do conceito de RSC da empresa ---- ESFL dentro da área de negócio da empresa
	Só poderemos patrocinar e patrocinamos programas dentro da prevenção/segurança rodoviária e/ou fomento do desporto motorizado	ESFL que se insiram dentro do conceito de RSC da empresa ---- ESFL dentro da área de negócio da empresa
GE AXA	Instituição através da nossa Fundação AXA Corações em Acção	ESFL que se insiram dentro do conceito de RSC da empresa
GE Budget Portugal	Pois atravessamos alguns problemas de tesouraria, num futuro próximo quem sabe?	Qualquer tipo de ESFL
GE Caixa Seguros	Enquadra na estratégia de solidariedade definida	ESFL que se insiram dentro do conceito de RSC da empresa
GE Chicco	A nossa missão é a felicidade dos bebés e das crianças. Nesse sentido, sempre que nos é possível, costumamos contribuir com o nosso melhor esforço para diversas causas	ESFL que se insiram dentro do conceito de RSC da empresa
GE Fertagus	Porque já patrocinamos uma associação semelhante: Nariz Vermelho	Indefinido
GE Galp	Definiu-se que se deveria realocar os recursos despendidos em patrocínios e apoios por todos os países e regiões nos quais a Galp está presente	ESFL que se insiram dentro do conceito de RSC da empresa ---- ESFL que se insiram nas comunidades onde a empresa esta presente
	a reestruturação levou também a que se redefinissem os eixos de actuação das acções de responsabilidade social corporativa. Com base numa política que pretende promover o desenvolvimento das comunidades onde a Galp se insere, são definidas metas e objectivos sociais, ambientais e económicos para os eixos da Educação, da Segurança e Prevenção Rodoviária, da Saúde e Bem-Estar, do Ambiente e Eficiência Energética e da Cultura e do Património Industrial.	ESFL que se insiram dentro do conceito de RSC da empresa ---- ESFL dentro da área de negócio da empresa
GE Grupo Nabeiro	Porque a mesma se enquadra na política de Responsabilidade Social da empresa.	ESFL que se insiram dentro do conceito de RSC da empresa
	Porque o apoio a estas causas faz parte do ADN da empresa	ESFL que se insiram dentro do conceito de RSC da empresa
GE Immochan	Depende das variáveis	Indefinido
GE Lactogal	Porque temos como objectivo apoiar instituições que se insiram na nossa comunidade	ESFL que se insiram nas comunidades onde a empresa esta presente
GE Luís Simões	A Luís Simões desenvolve várias parcerias com associações sem fins lucrativos nas regiões onde estão sediados os centros	ESFL que se insiram nas comunidades onde a empresa esta presente
GE Medela	A Medela tem objectivo promover a saúde, tanto da mãe como do bebé, graças aos benefícios vitais do leite materno,	ESFL que se insiram dentro do conceito de RSC da empresa

		por isso apoiamos inúmeras causas e instituições a nível mundial e europeu como por exemplo a European Foundation for the care of newborn infants (EFCNI) ou a Myclimate protect your planet	
GE	Sonae Industria	O nosso conceito de RSC baseia-se com envolvimento da empresa e seus trabalhadores nas comunidades locais	ESFL que se insiram dentro do conceito de RSC da empresa ---- ESFL que se insiram nas comunidades onde a empresa esta presente
GE	Sumol Compal	A SUMOL+COMPAL apoia as entidades que se encontrem nos seus concelhos prioritários	ESFL que se insiram dentro do conceito de RSC da empresa
GE	Swatch	Estratégia definida pela marca Swatch para os seus projectos de Responsabilidade Social	ESFL que se insiram dentro do conceito de RSC da empresa
		a Swatch não patrocina nenhuma causa que não seja a causa que esteja a trabalhar	ESFL que se insiram dentro do conceito de RSC da empresa
GE	Tranquilidade	Instituições que atuam no domínio da responsabilidade social	ESFL que se insiram dentro do conceito de RSC da empresa
GE	Unilever Jeronimo Martins	o nosso conceito de responsabilidade social passa por dar apoio a acções de carácter social e a determinadas “causas” que se enquadrem nas áreas por nós definidas tendo como alvo as populações que a nosso ver são as mais vulneráveis	ESFL que se insiram dentro do conceito de RSC da empresa
PME	Argex	Apenas apoio o tecido local	ESFL que se insiram nas comunidades onde a empresa esta presente
PME	Bacelar	Já efectuamos em alguns hospitais do Porto uma iniciativa que se denominava Palhaça Bacelar	Indefinido
PME	Cidade FM	Infelizmente, não patrocinamos financeiramente este tipo de iniciativas. A nível das rádios que represento, nenhuma delas se enquadra no target	Indefinido
PME	Clarís	Neste momento e com muita pena nossa não nos é possível aceitar mais algum projecto	Qualquer tipo de esfl
		Mas já estamos envolvidos em vários	
PME	Decisões e Soluções	Componente de responsabilidade social, bem presente. Temos uma missão na empresa que se trata que é Ajudar sem olhar a quem	ESFL que se insiram dentro do conceito de RSC da empresa
PME	Ongoing	O nosso foco está em outras áreas de intervenção social	ESFL que se insiram dentro do conceito de RSC da empresa
PME	Pastelaria Nortejo	Instituições de solidariedade no Barreiro	ESFL que se insiram nas comunidades onde a empresa esta presente

### B) Tipos de apoios oferecidos

ECFL	Q7 Qual o tipo de apoios oferecidos pelas ECFL às ESFL	Benefícios oferecidos
GE	Budget Portugal	O melhor seria sempre um patrocínio que não envolvesse dinheiro
		Cedência de viatura para algumas deslocações
GE	Caixa Seguros	Trabalho voluntário
GE	Chicco	Doação de produtos nossos
GE	Galp	Donativos de tempo
		Em espécie
		Promover a gestão eficiente dessas mesmas organizações
		Monetários
GE	Grupo Nabeiro	Equipamentos

		Apoios financeiros	Recursos monetários
GE	Immochan	Depende do projecto e das variáveis em causa	Necessidades da entidade
GE	Lactogal	Donativo de produtos	Recursos não monetários (produtos, serviços, etc.)
GE	Luís Simões	Serviços que prestamos: Transporte de mercadorias essencialmente	Recursos não monetários (produtos, serviços, etc.)
GE	Medela	Amostras dos nossos produtos	Recursos não monetários (produtos, serviços, etc.)
		Teríamos que ver se fariam sentido	Necessidades da entidade
GE	Sonae Industria	Donativos em géneros (ex.: derivados de madeira),	Recursos não monetários (produtos, serviços, etc.)
		Contudo, dependerá sempre do pedido em questão	Necessidades da entidade
		Voluntariado Empresarial	Voluntariado
		Participação activa dos nossos trabalhadores nas comunidades locais em sistema de voluntariado	Voluntariado
GE	Sumol Compal	Parcerias comerciais	Recursos não monetários (produtos, serviços, etc.)
		Em géneros	Recursos não monetários (produtos, serviços, etc.)
GE	Swatch	O desenvolvimento de um relógio que reverte para a causa.	Recursos monetários
		E angariação de fundos	Recursos monetários
GE	Tranquilidade	Através de facilitar a divulgação do projecto a colaboradores e nossos parceiros de distribuição	Divulgação da entidade/causa
		Participação individual dos seus colaboradores	Voluntariado
GE	Unilever Jeronimo Martins	Oferta de produtos por nós comercializados	Recursos não monetários (produtos, serviços, etc.)
PME	Feel Douro	Seria analisado, naturalmente, caso a caso	Necessidades da entidade
PME	Argex	Materiais	Recursos não monetários (produtos, serviços, etc.)
		Mão-de-obra	Voluntariado
PME	Bacelar	Comparticipação com material	Recursos não monetários (produtos, serviços, etc.)
		Eventualmente monetária	Recursos monetários
PME	Cidade FM	Divulgar	Divulgação da entidade/causa
		Promocional	Divulgação da entidade/causa
PME	Clarís	Como já referi estamos envolvidos em vários não podemos apoiar mais nenhum, as clínicas estão a passar um mau momento.	Recursos monetários
PME	Decisões e Soluções	Bens materiais	Recursos não monetários (produtos, serviços, etc.)
		Dinheiro	Recursos monetários
PME	Ongoing	Recursos internos	Recursos não monetários (produtos, serviços, etc.)
		Apoio financeiro	Recursos monetários
PME	PM Pastelaria Nortejo	Oferta dos produtos que produzimos	Recursos não monetários (produtos, serviços, etc.)

### C) Contrapartidas esperadas

ECFL	Q8 Benefícios esperados pelas ECFL das parcerias com ESFL	Benefícios esperados
GE	ACP	Reconhecimento como responsabilidade social
		Reconhecimento como ESR



GE	AXA	Imagem de empresa responsável	Reconhecimento como ESR
GE	Budget Portugal	Tem de ser encarados como responsabilidade social, não devendo esperar quaisquer contrapartidas	Não espera contrapartidas
GE	Caixa Seguros	Nenhuma	Não espera contrapartidas
GE	Chicco	Em responsabilidade social não existem (ou não devem existir) contrapartidas	Não espera contrapartidas
GE	Fertagus	Divulgação do apoio e valorização do mesmo	Divulgação da marca e acções em curso
GE	Galp	Boa gestão, produza e entregue relatórios que revelem o desenvolvimento e benefícios da parceria	Cumprimento dos objectivos por parte das ESFL
GE	Grupo Nabeiro	Refira como parceiros em determinado projecto	Divulgação da marca e acções em curso
GE	Immochan	Depende do projecto e das variáveis em causa	Varia consoante o projecto
GE	Lactogal	Emissão de recibos de donativo	Benefícios fiscais
GE	Luís Simões	Envio de recibos donativos, no valor do serviço prestado	Benefícios fiscais
GE	Medela	Nenhuma	Não espera contrapartidas
GE	Sonae Industria	A contrapartida esperada é a relação <i>win-win</i> com a entidade parceira	Relação <i>win-win</i> com a ESFL
		Divulgação das acções em curso	Divulgação da marca e acções em curso
		A divulgação da acção é uma das contrapartidas	Divulgação da marca e acções em curso
GE	Sumol Compal	Ser conhecida como uma empresa que se preocupa com as suas comunidades	Reconhecimento como ESR
GE	Swatch	Logótipo da marca nos vossos materiais de comunicação, nas fardas dos médicos/assistentes	Divulgação da marca e acções em curso
GE	Tranquilidade	Nomeação da Tranquilidade como parceiro	Referência como parceiro
		Nenhum	Não espera contrapartidas
GE	Unilever Jeronimo Martins	Não visa obter qualquer contrapartida ou notoriedade	Não espera contrapartidas
PME	Feel Douro	Que desempenhem o papel que lhes é exigido e com o qual se comprometeram	Cumprimento dos objectivos por parte das ESFL
PME	Argex	Divulgação/publicidade	Divulgação da marca e acções em curso
PME	Bacelar	Imagem do nome Bacelar	Divulgação da marca e acções em curso
PME	Cidade FM	Associação da marca à causa em questão.	Divulgação da marca e acções em curso
PME	Clarís	Que a nossa ajuda seja bem orientada	Cumprimento dos objectivos por parte das ESFL
		Não esperamos nada em troca	Não espera contrapartidas
PME	Decisões e Soluções	Campanha apropriada para captação de fundos, divulgação com um <i>press release</i> , visibilidade associando a nossa marca à causa	Divulgação da marca e acções em curso
PME	Ongoing	Informação, capacidade de concretizar objectivos e eficiência	Cumprimento dos objectivos por parte das ESFL
PME	Pastelaria Nortejo	A única contrapartida que esperamos é que através dos doces que oferecemos, as crianças tenham uma festa mais doce e com muita alegria	Não espera contrapartidas

## APÊNDICE 8 – A prática do MC no mundo empresarial português e os benefícios

### A) Contrapartidas oferecidas pelas ESFL

<i>ESFL</i>	<i>Q10 Como funcionam as parcerias entre ECFL e ESFL</i>	<i>Benefícios oferecidos</i>
Acreditar	Imagem	Divulgação da marca e acções em curso
	Partilha de experiencias	Partilha de experiências
APAV	Este tipo de parcerias beneficia ambas as partes, numa estratégia "win-win"	Relação win-win com a ECFL
	Algumas empresas podem querer, adicionalmente, usar este tipo de acções de responsabilidade social para melhorar a sua imagem	Divulgação da marca e acções em curso
APDMF	Benefícios fiscais	Benefícios fiscais
	Visibilidade aos níveis da comunicação social	Divulgação da marca e acções em curso
Associação Salvador	Notoriedade da marca (colocação do logotipo em todas as peças produzidas e <i>press release</i> enviado)	Divulgação da marca e acções em curso
Operação Nariz Vermelho	A possibilidade de darem o seu contributo à sociedade e de se associarem a um projecto credível, reconhecido e sustentável.	Reconhecimento como ESR
	Além dos benefícios fiscais, ao abrigo ad lei do mecenato	Benefícios fiscais

### B) Comparação de benefícios/contrapartida esperados e oferecidos

<b>Benefícios esperados pelas ESFL</b>	<b>Benefícios oferecidos pelas ECFL</b>	<b>Contrapartidas oferecidas pelas ESFL</b>	<b>Contrapartidas esperadas pelas ECFL</b>
Bens e produtos Serviços Recursos monetários Voluntariado Recursos não monetários Cumprimento dos objectivos	Recursos não monetários (produtos, serviços, etc.) Recursos monetários Voluntariado Necessidades da entidade Divulgação da entidade/causa	Divulgação da marca e acções em curso Partilha de experiencias Relação win-win com a ECFL Benefícios fiscais Reconhecimento como ESR	Reconhecimento como ESR Não espera contrapartidas Divulgação da marca e acções em curso Cumprimento dos objectivos por parte das ESFL Benefícios fiscais Varia consoante o projecto Relação win-win com a ESFL Referência como parceiro